

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Mobbing – šikana na pracovišti

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Miloš Bednář

Zpracoval:
Bc. Michal Pošmourný

Září 2008

Abstrakt:

Název práce: Mobbing – šikana na pracovišti

Title of thesis: The Mobbing – Bullying at a Workplace

Cíle práce: Utvoření přehledu o problému mobbingu ve světě i v naší společnosti, hledání možných postupů jeho řešitelnosti, zjištění, zdali je a do jaké míry mobbing v České republice vnímán jako nebezpečný patologicko-sociální problém a vzájemné porovnání jeho výskytu u nás a v jiných zemích.


Metoda: Teoretická část komparuje a interpretuje relevantní texty získané rešerší. Praktická část shromažďuje, vzájemně porovnává i vyhodnocuje již získané podklady z průzkumů odborných organizací z minulých let, zaměřených na odhalování výskytu mobbingu ve společnosti. Tato sekundární analýza dat není však vzhledem k nestandardizovaným metodám šetření původců tzv. metaanalýzou v plném slova smyslu.

Výsledky: Práce prokázala závažnost mobbingu jako patologického jevu pracovních vztahů a upozornila na nutnost celospolečenského monitoringu, pozitivních změn firemní kultury i úprav české legislativy.

Klíčová slova: agrese, harassment, mobbing, pracovní vztahy, psychoteror, sociální patologie, šikana.

Děkuji touto cestou vedoucímu diplomové práce PhDr. Miloši Bednářovi za odborné vedení práce, za praktické rady a nezištnou pomoc při zpracování této práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a uvedl v ní veškeré zdroje, kterých jsem v práci použil.


Pošmourný Michal

OBSAH

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOBBING - OD NADÁVEK AŽ K PSYCHOTERORU	9
1.1 VÝZNAM POJMU MOBBING	10
1.2 MOBBING – SPECIFICKÁ FORMA ŠIKANY	11
2 MOBBING JAKO PROCES.....	13
2.1 SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÁ VÝCHODISKA	14
3 AGRESE.....	16
3.1 TYPY AGRESE.....	19
3.2 REAKCE NA AGRESE.....	20
3.2.1 obranné mechanismy.....	20
4 MOTIVACE MOBBINGU	26
4.1 PACHATEL MOBBINGU.....	27
4.1.1 Rozdílnost mezi mužem a ženou - pachatelem	28
4.1.2 strategie mobbingu.....	29
4.2 OBĚŤ MOBBINGU.....	30
4.3 STUPNĚ A FÁZE MOBBINGOVÉHO PROCESU	31
5 STRES.....	34
5.1 STRES JAKO PRŮVODNÍ FAKTOR	35
5.2 OBECNÁ VÝCHODISKA	36
5.2.1 <i>Stres na pracovišti</i>	36
5.2.2 <i>Pracovní přetížení</i>	38
5.2.3 <i>Zvýšená zodpovědnost</i>	39
5.2.4 <i>Střet rolí</i>	40
5.2.5 <i>Interpersonální vztahy na pracovišti</i>	41
5.2.6 <i>Organizační změny a rozvoj kariéry</i>	42
6 DOPADY MOBBINGU NA OBĚŤ A JEJÍ SOCIÁLNÍ OKOLÍ.....	46
6.1 VLIV MOBBINGU NA PSYCHICKÉ A FYZICKÉ ZDRAVÍ OBĚTI	47
6.2 ROLE RODINY A PŘÁTEL OBĚTI.....	48
7 DIAGNOSTIKA MOBBINGU A MOŽNOSTI ŘEŠENÍ – TERAPIE	50
8 PREVENCE	56
8.1 PŘEDCHÁZENÍ VZNIKU MOBBINGU	57
8.2 KOMUNIKACE	59
8.2.1 <i>Typy komunikace:</i>	59
8.2.2 <i>Komunikace v zaměstnání</i>	63
9 VLIV MOBBINGU NA ORGANIZACI.....	65
10 LEGISLATIVA V ČESKÉ REPUBLICE	67
11 AKTUÁLNÍ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE.....	69
II. PRAKTICKÁ ČÁST	71
12 PRŮZKUM.....	71
13 SHRnutí – ZÁVĚR	76
14 LITERATURA.....	78

15 PŘÍLOHY	81
I. ŽIVOTNÍ UDÁLOSTI	81
II. MODEL PRACUJÍCÍHO ČLOVĚKA	83
III. LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ.....	84
IV. NEJČASTĚJI UPLATŇOVANÉ STRATEGIE MOBBINGOVÉHO PROCESU	93
V. SEZNAM KONTAKTNÍCH MÍST ODBORNÉ POMOCI	96

Úvod

Diplomová práce na téma „Mobbing – šikana na pracovišti“ se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti, a to jejich problematickou formou. Mobbing jako takový je v současnosti dosti diskutabilní téma, které bylo v dřívějších dobách spíše tabuizované. A to ne z důvodů, že by mobbing neexistoval nebo se na pracovištích neodehrával, ale proto, že mnoho zaměstnanců tento problém neřešilo, či si jej dokonce nedovolilo řešit z důvodu obav o své zaměstnání.

Tato práce pojímá mobbing jako celek. Osvětluje, co to vlastně mobbing je, koho se týká a jak jej ovlivňuje. Provází celým komplexem fenoménu mobbingu od jeho vzniku, přes průběh, řešení, až po konečný vliv na kvalitu života zasaženého člověka.

Podstatné jsou i části, které seznamují s vlivem na organizaci, s řešením mobbingu v právním systému České republiky, i s možnostmi předcházení tohoto sociopatologického jevu.

Mobbing též, snižuje produktivitu práce a celkově poškozují vnitřní kulturu pracovního prostředí organizace.

Obsáhlejší teoretickou část doplňuje kratší část praktická, založená na sekundární analýze dat. Vzhledem k novosti fenoménu mobbingu nebyly doposud vypracovány standardizované metody šetření a neznáme použité metody původců dat – nemůžeme tedy mluvit o tzv. metaanalýze v plném slova smyslu. Vyhodnocování již zpracovaných podkladů a dat a jejich vzájemné porovnání usilovalo o zjištění, zdali a do jaké míry je mobbing v naší společnosti vnímán jako sociopatologický jev a zároveň, jak moc je pro společnost nebezpečný a má-li vzestupnou či sestupnou tendenci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Mobbing - od nadávek až k psychoteroru

Mobbing jsou vlastně problémové situace, kdy dochází ke konfliktu na pracovišti, kdy jedna nebo více osob znesnadňuje druhé vykonávání její práce. Pod mobbing lze zařadit nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti. Charakteristická je pro ně skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Mobbing se vyskytuje všude bez ohledu na profesi, vzdělání, barvu pleti, národnost, vyznání, věk a pohlaví. Může se vyskytovat mezi kolegy, mezi nadřízeným a podřízeným, a to jak ze strany nadřízených (bossing), tak ze strany podřízených vůči nadřízenému (staffing).

Vzniku mobbingu též přímo nahrává mohutná byrokratická struktura, často zděděná ještě z dob Rakouska Uherska a „vylepšená“ totalitním režimem, neosobní stresové prostředí a celková atmosféra potlačující individualitu jedince. Mobbing je též živěn atmosférou tržní ekonomiky a její tvrdou konkurenceschopností s hrozbou nezaměstnanosti. Jak se pokusíme ukázat, mobbing je celosvětovým společenským problémem!

Mobbing může mít mnoho podob, a to zejména :

- lživé informace o osobě, její práci, nebo názorech
- vyhledávání chyb, upozorňování na ně, osočování, neadekvátní kritizování
- hanlivé hodnocení rodiny oběti
- snaha o vyčlenění oběti z kolektivu
- verbální napadání přesvědčení a názorů oběti
- přímý konflikt v podobě nadávání, různých hanlivých přezdívek, křiku
- zhoršování podmínek pro vykonávání práce
- časté zadávání úkolů, které zaměstnanec nemůže splnit, nebo jsou pro něj nějakým způsobem nevýhodné
- časté zadávání přesčasové práce, nebo práce o svátcích

- fyzické napadání – patří sem i sexuální obtěžování

Podrobněji a roztríděno do významových skupin viz příloha IV.

1.1 Význam pojmu mobbing

„z angl., mob = napadnout, dotírat, srotit se, dav; forma psych. terorizmu, uplatňovaná v podnikové praxi; podstatou je chování skupiny, která vnucuje své názory osobě s názorem, který nezapadá do skupiny; může jít také o chování vedoucího, který si zasedne na podřízeného, mnohdy proto, aby zakryl vlastní neschopnost a nízkou odbornou úroveň; příčinou Mobbingu jsou konkurenční tlaky, touha získat moc, závist, nebo nenávisť vůči jiné rase či národnosti; příznakem mobbingu je stres na pracovišti, případně zvýšená fluktuace; ochranou je existence osoby nezávislé na podnikové hierarchii, která má důvěru a přijímá a hodnotí stížnosti zaměstnanců.“

In: HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. str. 321

Patrně jako první psal o šikaně na pracovišti Stanley L. Brodsky ve své publikaci „*The Harrassed Worker*“ v roce 1976 a popsal v ní i případy mobbingu, tak jak je dnes chápán.

Se samotným pojmem **mobbing** přišel na začátku 80. let švédský psychiatr **Heinz Leymann**, jenž je považován za „otce mobbingu“ a jeho rodná vlast Švédsko za pravlast zkoumání tohoto sociopatologického jevu. Nicméně podle jeho vlastních slov je však mobbing nové slovo pro starý problém. Už mnohem dříve jej použil rakouský lékař a biolog **Konrad Lorenz**, když popisoval agresivní chování zvířat bránících si své území před vnitrodruhovým vetřelcem.

Bossing: „šikana (psychoteror) na pracovišti způsobená nadřízenými pracovníky či s jejich souhlasem.“

In: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/bossing>

Existuje rovněž šikana podřízených vůči nadřízenému. Toto téma v současné době ještě není natolik otevřené. Tato situace se nazývá **Staffing** (*staff* = *personál*,

zaměstnanci). Jde např. o to, že podřízení chodí do zaměstnání, zvláště na porady pozdě, nedodržují termíny nebo neplní úkoly stanovené nadřízeným, nerespektují jeho autoritu aj.

Podle výzkumu mnichovského *Geva – Institutu*, každý pátý zaměstnanec nenávidí svého šéfa a 20% obětí mobbingu tvoří nadřízení pracovníci.

Bullying: „šikana, týrání, ponižování, násilí.“

In: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/bullying>

Toto slovo je prakticky synonymní s mobbingem a používá se tradičně v anglosaských zemích. Dnes je pro šikanu *na pracovištích* vytlačováno uměle vytvořeným (viz výše) slovem mobbing.

Harassment: „harašení, nejčastěji spojované se sexuálním obtěžováním obv. na pracovišti, spočívající ve skutečném obtěžování i v běžném dotyku“ Samotný termín harašení, pokládám za nepříliš šťastný překlad. Jelikož celý problém bagatelizuje a vytváří tak dojem, že se jedná vlastně jen o zábavný flirt.

In: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/harassment>

Sexuální obtěžování, tzv. sexual harassment, znamená obtěžování verbální nebo fyzické zaměřené na oběť (většinou opačného pohlaví, častěji se tak stává ve vztahu k ženám), které agresor dává různé nevhodné nabídky, při mluvě používá vícevýznamová slova, někdy dochází na různé dotyky až po znásilnění, (které už je samozřejmě trestným činem).

1.2 Mobbing – specifická forma šikany

Šikana: „(bullying, mobbing) šikanování; podle P. Říčana (1995) tělesné, psych. nebo kombinované ponižování, příp. týrání jedinců, nejčastěji ve vrstevnických *skupinách*; *původci šikany bývají jedinci tělesně silnější, starší, vyspělejší či v početní převaze.*“

In: HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. str. 591

Rozdíl mezi mobbingem a šikanou je především v prostředí, ve kterém se samotný akt odehrává. Šikana se objevuje většinou ve větších kolektivních zařízeních jako jsou např. školy, ústavy, dříve základní vojenská služba. Kde si agresor vyhlédne oběť, která je slabší nebo se nějakým jiným způsobem odlišuje od kolektivu. Agresor pak na oběť záměrně, vědomě a opakovaně vyvíjí psychický či fyzický nátlak. K tomuto patosociálnímu jednání ho vedou např. osobní pohnutky, předvedení se před ostatními členy kolektivu či dokonce pouhé zahrnutí nudy. V případě mobbingu je odehrávajícím se prostředím pracoviště. Děje se nejčastěji mezi zaměstnanci, dále pak ze strany nadřízeného vůči podřízenému a nejméně často ze strany podřízeného vůči nadřízenému (viz výše pojmy bossing a staffing).

Málokdy dochází k fyzickému napadení, tudíž se vše spíše odehrává ve verbální sféře. Agresor se většinou snaží o psychické podlomení oběti a její následný odchod z pracovního místa. Při pohledu na problematiku mobbingu je nutné odlišit mobbing od ostatních sociálně-pracovních jevů, klasických konfliktů, porušení práva, etiky a běžné lidské slušnosti, nevhodných technik řízení apod.

Při rozhodování, zdali se již jedná o mobbing či nikoliv, se užívají tzv. **Leymannova pravidla**: za mobbing lze považovat pouze takové chování, které se objevuje nejméně **1x týdně** po dobu minimálně **6 měsíců**.

In : LEYMANN, H.: *The Mobbing Encyclopaedia*, internet ressource:

<http://www.leymann.se/English/frame.html>

2 Mobbing jako proces

Na mobbing jako proces lze nahlížet ze dvou pohledů:

a) z hlediska jeho výskytu a projevů (šlo skutečně o mobbing, proč vznikl, jaká byla motivace „mobbérů“, kdo se na mobbingu podílel a jaké jsou jeho rysy, jak se mobbing vyvíjel apod.)

b) z hlediska psychoterapie oběti (jaké následky zanechal mobbing na oběti, jak oběti pomoci vyrovnat se s důsledky a zařadit se znovu do pracovního života, existuje něco jako předurčenost oběti apod.)

ad a)

Mobbingový proces je dlouhodobý, obzvláště promyšlený a zaměřený hlavně na podlomení psychiky oběti. Díky tomu jej lze odhalit jen velice těžko a to také z důvodu, že se oběť s tímto problémem často zdráhá svěřit.

Mobbing je systematický, cílevědomý a především opakovaný útisk projevovaný mezi kolegy či mezi podřízeným a nadřízeným. Vyznačuje se spíše verbálním napadáním, a to ve formě pomluv, intrik a různých technik psychického nátlaku (např. nezvládnutelné termíny odevzdání či vykonání uloženého úkolu atd.).

Agresor si vybere oběť, která ho svým způsobem upoutá a prostřednictvím které hodlá např. řešit své osobní problémy, vybit si svou zlost, či jen zažít nějakou zábavu na nudném pracovišti. Na počátku se objeví motiv, ten může být různý od nudy až po v Česku velice oblíbenou a zakořeněnou závist.

Následuje kolotoč psychického násilí, který se točí čím dál tím rychleji. Oběť zpočátku vůbec nic netuší a záhy již neví, jak tzv. z kola ven, jak se bránit, zatímco agresor získává na svou stranu ostatní spolupracovníky, někdy i nadřízené. Oběť je již psychicky podlomená a pokračující psychoteror na pracovišti zásadně ovlivňuje i její život v soukromí (podrobněji dále v textu viz. kapitola 5).

ad b)

Mobbing připravuje své oběti o sebevědomí a stopy v nich zanechává ještě dlouho po skončení nemilé životní zkušenosti. Jen málokdo se s nastalou situací a jejími skličujícími následky dokáže vyrovnat bez odborné pomoci (blíže viz. kapitoly 5.2, 7 a 8). Cílem je oběť dohnat k tomu, aby opustila pracoviště.

Mobbing působí jako virus a je rovněž svědectvím o kvalitě managementu organizace. Téma mobbingu je i dnes v 21. století v řadě společností spíše tabuizované. Existují však i světlé výjimky, které tento nešvar společnosti nepodceňují a snaží se aktivně proti němu bojovat, např. společnost **Siemens** na svých webových stránkách otevřeně na mobbing upozorňuje a varuje před ním (www.Siemens.cz).

2.1 Sociálně psychologická východiska

Mobbing ze sociálního pohledu je snaha agresora získat nad někým moc, nadvládu, ponížit ho, ovládnout ho, pošlapat jeho důstojnost, získat určité postavení ve skupině lidí, společnosti.

Z pohledu oběti to znamená, že často přichází o určité společenské role např. zaměstnaného, přítele, partnera aj., nebo je vykonává špatně, dále přichází o určité statusy jako např. dobré postavení v zaměstnání, rovněž může přicházet o přátele, kolegy, kteří mu byli nakloněni. Toto všechno se přenáší do celkového vzájemného vztahu se společností, ale i s rodinou, protože člověk, který si neví rady, je oslabený, často nepozorný k potřebám druhých a chybuje.

Z psychologického pohledu mobbing ovlivňuje psychické zdraví oběti, agresor se snaží pošlapat její sebedůvěru, důstojnost, snižuje se tak výkonnost, zvyšuje se pocit chyb, objevuje se celkové zmatečné chování, nervozita, pocit neklidu a strachu. Oběť často neví, co je správné, protože dostává neúplné či mylné informace, její dobré výsledky jsou znehodnocovány. Naopak agresor se v této situaci cítí velice dobře, protože naplňuje na úkor oběti svou potřebu sebeprosazení se, sebenaplnění, mít moc nad druhým člověkem. Typické pro mobbing je účast skupiny na straně útočníků.

Dá se též s určitostí říci, že tento bludný kruh mezi obětí a agresorem často roztáčí i přítomnost dalších kolegů, kteří tomuto nelidskému zacházení jen nečinně přihlížejí, nevyjadřují se, nebo se dokonce přidávají na stranu agresora, ať už z důvodů touhy po moci, či ze strachu.

I prostředí pracovního kolektivu velmi ovlivňuje možnost vzniku mobbingu, protože v prostředí, kde je nuda nebo nadměrná soutěživost se často šikana potažmo mobbing objevuje častěji. Mobbing není nikdy jen záležitostí útočníků a napadených – vede k plíživému poklesu morálky celé firmy a k degradaci mnohdy léta budované firemní kultury.

Celkový sociálně psychologický dopad dlouhodobého působení mobbingu je obrovský, zvláště když oběť potřebuje zaměstnání k obživě své vlastní, či zajištění rodiny a nemá šanci nalézt jiné uplatnění. Oběť je totálně psychicky i fyzicky vyčerpaná, nedůvěřuje si, trpí stíhomamem, bojí se chodit do zaměstnání, což znatelně ovlivňuje i její funkci v rodině, kterou následně přestává plnit.

3 Agrese

„Útočnost. Tendence projevovat nepřátelství, ať už slovně nebo útočným činem. Tendence prosazovat sám sebe, své zájmy a cíle bezohledně, nemilosrdně až brutálně. Tendence ovládnout sociální skupinu, získat takové postavení, které umožňuje vnucovat jí určité názory, rozhodovat o její činnosti a osudu jednotlivých členů.“

In: PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. str. 12

V dnešní uspěchané době plné agresivity a nervozity, už se nelze jen jednoduše vymlouvat na to, že všechna ta agresivita a lhostejné lidské chování pramení z násilí zhlédnutého v médiích. Současná doba vyžaduje dravost a schopnost sebeprosazování se, častokrát nás nutí pracovat přesčas, což s sebou následně přináší únavu, vyčerpanost a nervozitu. Toto jsou jedny ze spouštěcích mechanismů agresivního jednání.

Agrese se vztahuje k určitému subjektu, vůči kterému ji cítíme a cílíme, a on ji v nás vyvolává. Zvyšuje se blízkost v kontaktu i napětí. Pokud člověk cítí agresi, může to být z různých důvodů, též samotné projevy agrese se mohou lišit. Některý člověk reaguje impulsivně – útokem, jiný zas dokáže tyto prvotní pocity agrese a následně vyvolanou situaci zmírnit, či dokonce úplně potlačit. Tento člověk umí s vlastní agresivitou pracovat a to je velice důležité pro jeho vzájemné vztahy s lidmi a okolím, ale také pro jeho vnitřní pohodu a harmonii. Už tak je ve společnosti agrese víc než dost. Zvládání agrese významně ovlivňuje výchova rodičů v dětství, kdy rodiče stanoví určité normy pro vhodné chování a řešení problémů, které striktně dodržují a kontrolují, jak se říká „jdou příkladem“. Pokud si dítě umí vytvořit nadhled nad problémové situace a dokáže je řešit, má to do budoucna pozitivní vliv i na tvorbu jeho sebevědomí a sebeprosazování se.

Agrese může být vedena směrem ven vůči okolí, ale také může být směřována dovnitř vůči sobě samému, toto má na osobnost člověka značně destruktivní vliv. Za projevy a zároveň důsledky této obrácené vnitřní agrese lze považovat např. žaludeční onemocnění, zvýšení krevního tlaku, migrény, častou únavu aj., tedy psychosomatické obtíže.

Agrese má také vliv na nenaplnění základních životních potřeb člověka, a to nejen těch základních, ale i tzv. potřeb vyšších.

Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb:



- fyziologické potřeby
- potřeba bezpečí a jistoty
- potřeba lásky, sounáležitosti
- potřeba uznání, úcty
- potřeba seberealizace

In: [http:// cs.wikipedia.org](http://cs.wikipedia.org)

Platí, že potřeby, které jsou uvedené výše, jsou základní, tzn. že pokud jsou uspokojeny tyto, lze uspokojit i ty vyšší. Dá se tedy říci, že agresor se snaží o to, aby jeho oběť neměla možnost tyto potřeby zdárně uspokojovat.

Na pracovišti svým opakovaným jednáním brání oběti, aby se stihla najíst, napít, dojít si na toaletu, ohrožuje její pracovní místo a její kontakty, někdy i útočí na její rodinu a přátele různými pomluvami nebo výhrůzkami.

Snaží se naprosto znehodnotit dosažené výsledky práce své oběti a rovněž zabránit jejímu případnému pracovnímu postupu.

Druhy konfliktů dle počtu osob:

intrapersonální konflikty - vnitřní osobní konflikty jedné osoby jako jedince, např. při rozhodování v určitých situacích, zpracovávání neúspěchů aj.

interpersonální konflikty - mezi dvěma lidmi, které vyvolávají různé situace nebo rozdílné názory, kdy každý chce něco jiného nebo stejného a musí o to mezi sebou soupeřit

skupinové konflikty - jsou buď uvnitř skupiny mezi dvěma nebo více lidmi, např. při organizování společné činnosti nebo porušení norem

meziskupinové konflikty - konflikty mezi skupinami ohledně názorového přesvědčení nebo různých neshod

In: KRÍVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002

Konflikty lze rozdělit z několika hledisek a to na: *kognitivní, hodnotící, percepční, motivační, volní a emocionální.*

Dále také na konflikty představ, kdy se střetávají představy, vjemy a počítky, rovněž i předsudky a fantazie. Každý může, tedy měl by mít také svůj vlastní názor, který však nemusí být vždy totožný s názorem druhého či ostatních.

Dále se objevují konflikty i z důvodu jiných postojů, které jsou ovlivněné emocionálně, prostředím, charakterem osob a připraveností změnit svůj vlastní názor na danou věc.

Konflikty mohou mít své kladné i stinné stránky, přínosy i nevýhody. Přínos do budoucna lze spatřovat např. ve zkušenosti získané s touto situací, v kreativité řešení, v rozvoji osobnosti a komunikaci, v poznání druhé osoby, ale také v přijímání kritiky od druhých osob a reagování na ni, vyčištění klimatu ve skupině. Avšak konflikty s sebou zákonitě přináší i druhou - stinnou stránku věci, a to náročnost při řešení, rozdělení kolektivu, přijímání špatných řešení, pochvalu záporných charakterových vlastností, snižování výkonnosti ve skupině nebo častou fluktuaci.

Komunikační nesrovnalosti, nespokojenost, úzkost, jež vedou ke špatnému vlivu na osobnostní a charakterové vlastnosti jedince.

3.1 Typy agrese

Agrese může být zaměřena **verbálně**, tzn. pomluvy, hanění výsledků, nadávky, zesměšňování, obviňování, vyhrožování; a **fyzicky**, tzn. tělesné napadání, sexuální obtěžování, aj.

Podle Moyera (1968) – aplikované na pracovní prostředí:

predátorská agrese - prosazování vlastní moci na úkor druhých, snaha o to, být jediný vůdce, touha po vyniknutí, přijímání ocenění a úcty, využívání všech prostředků pro vlastní prosazení

agrese mezi samci - agresivní chování mezi pracovníky stejného pohlaví, snaha vyniknout mezi stejně postavenými, projevit své přednosti i za cenu pomluv a pošpinění druhého

agrese vyvolaná strachem - může se tak projevovat i nervozita před poradami, strach z hodnocení nadřízených, z nesprávně splněného zadaného úkolu, objevuje se i při krátkých termínech pro splnění náročného úkolu, strach oběti z agresora se někdy může vyhrotit v napadení agresora

dráždivá agrese - agresivita vyvolaná určitým podnětem nebo dlouhodobým nepříjemným působením

mateřská agrese - negativní působení agresora na rodinu nebo přátele oběti, ať přímé nebo nepřímé, vyvolává leckdy nepřiměřené chování a snahu rodinu obhájit za každou cenu, i když se do toho oběť často zamotá sama

sexuální agrese - tzv. sexuální harassment na pracovišti, jsou to náznaky sexuálního obtěžování nebo přímo obtěžování, různé intimní otázky, nepřiměřené dotyky a obscénní návrhy

agrese jako obrana teritoria - strach o pracovní místo, zvláště u těch, co práci potřebují z finančních nebo rodinných důvodů, dále při propouštění anebo příchodu nového kolegy

In: ČERMÁK, I.: *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. str. 10

3.2 Reakce na agresi

Klasickou reakcí oběti na agresi je únik nebo útok. Při úniku se člověk snaží opustit místo, kde se agresor nachází a kde k agresi dochází, nebo kde mu případně hrozí jiné nebezpečí. Uniká také do tzv. obranných mechanismů (viz. níže).

Při útoku se oběť aktivně brání (tzv. protiútok), může však dojít i k takové krajní situaci, že dlouhodobé snášení agresivních výpadů ze strany agresora vyústí až v nepřiměřenou reakci oběti, tedy k útoku vedoucímu ke smrti agresora.

Jednotlivé fáze:

- šok a popření
- postupné přijetí skutečnosti
- smíření a adaptace

3.2.1 obranné mechanismy

Obranné mechanismy napomáhají někdy pozitivně, někdy naopak negativně člověku zvládat a vyrovnávat se svými problémy. Uvádím čtrnáct obranných mechanismů podle Anny Freudové, která je analyzovala, jejich výhody a nevýhody.

1. Identifikace

Tvoří se již v dětství, kdy se dítě identifikuje s příkazy rodičů. Jde o napodobování chování, názorů i zvyků nějaké jiné osoby nebo skupiny, do které chce patřit. Ze strachu se identifikuje a podřizuje agresorovi. Může dojít k slepému poslušání či vybíjení si vlastní agresivity na někom jiném, slabším. Výhodou je přijetí společenských norem, které zaručují bezpečí, a nevýhodou je nadměrné a úzkostné plnění norem či identifikace s agresorem.

Řešení: srovnání daných norem, oproštění se od těch, které negativně ovlivňují život jedince a brání v jeho rozvoji.

2. Vytěsnění

Problém je přesunut podvědomě, ovšem tento zážitek hledá cestu zpět a často se vynořuje ve formě nevítaných vzpomínek. Vytěsnění aktuální nepříjemné situace, např. takové, kdy se člověk nemůže bránit. Nevědomé odstraňování ohrožujících přání a pocitů z vědomí. To, co bylo vytěsněno, se také může promítat do myšlenek o druhých lidech. Čím více je daná vlastnost nebo situace vytěsněna, tím více je kritizována u druhých osob. Výhodou je jisté uklidnění, i když jen na malou chvíli, nevýhodou možnost poškození duševního zdraví a větší unavitelnost.

Řešení: uvědomování si vlastní identity a prožívání zážitků a emocionálních prožitků.

3. Projekce

Následuje po vytěsnění, často doplňuje i jiné obranné mechanismy. Je to vlastně přenášení vlastních nepřijatelných vlastností a přání na ostatní. Tato projekce může také spočívat v tom, že osobám, které jsou sympatické, přidáváme kladné vlastnosti a naopak. Častokrát jsou negativní nebo pozitivní zážitky přenášeny i na situace, které jsou jim něčím podobné. Jako výhoda je spatřováno to, že jedinec může bojovat proti chybám ostatních a vlastní přítom nevidí, nevýhodou je ustrnutí ve vlastním psychickém vývoji či sebepoznávání.

Řešení: uvědomění si norem společnosti a srovnání s nimi, řešení problémů vhodným způsobem.

4. Vytváření příznaků

Problémy vedoucí ke stresu a frustraci, které nejsou dořešeny, se projevují úzkostí nebo agresivním jednáním. Neustále se v jedinci kumulují a vznikají fyzické i psychické příznaky. Duševní symptomy jsou např. nervozita, podrážděnost, depresivita, agresivní jednání, aj., fyzické příznaky jsou např. zvýšená unavenost, srdeční tep, žaludeční potíže, migrény. Objevuje se nezvládnání náročných situací. Výhodou je, že tlak neúnosnosti situace může dovést jedince k psychoterapii, nevýhoda je, že se příznaky mohou změnit v chronické a zhoršit tak celkový stav.

Řešení: celkové nalezení problému, který vede k tvorbě příznaků.

5. Přesunování

Je to přesouvání různých potřeb na jiné osoby nebo jiné zážitky. Přesměrování emocí, zvláště nepřátelství z jedné situace, osoby nebo předmětu na jiný, který je posuzován jako bezpečnější cíl. Je potřeba umět pracovat s vlastní agresivitou a jejím správným vybitím a odžitím. Výhoda je v jistém smyslu v tom, že jedinec neútočí sám proti sobě, a tak si neublíží, nevýhodou je pro oběť odreagování.

Řešení: hledání základních cílů, zaměření se na ně.

6. Sublimace

To, co si nemůže člověk splnit, nahradí jinou splněnou věcí nebo zážitkem. V tomto případě jde i o uspokojení základních životních potřeb nižších i vyšších, dále o uvolnění energie, agrese i úzkosti. Avšak přesto neuspokojená touha vyplave na povrch v daleko větší míře. Výhodou je vybití agrese i jiných potřeb společensky přijatým způsobem, nevýhodou je celkové nevyřešení problému, které se časem projeví.

Řešení: seberozvoj, nalezení správného prožívání.

7. Vytváření reakcí

Jedinec si uvědomuje, že to, co dělá, není správné a začne reagovat opačně. Dá se říci, že lže nejen lidem kolem sebe, ale i sám sobě a je poznat na neverbální komunikaci, že je odlišná od verbální. Podvědomí ale začíná pracovat a vzbuzuje úzkost nebo agresivitu. Výhodou je snižování depresivních pocitů a naučení se jednat s ostatními bez ovlivnění emocemi, nevýhodou je možnost nepřehledné situace z důvodů klamných informací podávaných ostatním.

Řešení: naučení se přiměřeně vyjadřovat emoce.

8. Odmítání

Činnosti nebo emoce, které způsobují člověku různé nepříjemné pocity, jsou odmítány a jedinec se staví do role pozorovatele, kterého se situace netýká. Nic neřeší, vše pasivně přijímá. Někdy využívá útěk od situace nebo pocitů. Avšak nespokojenost se nastřádá a poté následuje větší emocionální „výbuch“.

Výhoda je v nečinnosti bez zjevných problémů, nevýhoda je v odmítání činností, které jinak jedinec zvládá. Díky tomu je negativně hodnocen, což má vliv na jeho budoucí život a vlastní sebehodnocení.

Řešení: nalezení a přípuštění si reality, zaktivizování vlastních sil.

9. Racionalizace

Vysvětlení dané situace nějakým náhradním rozumným důvodem. Snaží se vysvětlit své neúspěchy nebo nepříjemné situace jiným racionálním způsobem. Činy, jež si neumí omluvit a jsou pro společnost nebo jedince nepřijatelné, zdůvodňuje nepříznivými vlivy okolí, aj. Psychická stabilita je srovnána, ale vyrovnaní se situací není. Výhodou je, že si jedinec ospravedlní své jednání sám před sebou, naopak nevýhodou je špatná orientace v situaci a nepochopení jejích příčin.

Řešení: hledání opravdového důvodu vzniku situace nebo problému, aktivní zapojení do řešení.

10. Otupování

Řešení problému alkoholem, návykovými látkami nebo jinou závislostí. Jde o útěk z reality, uvolnění, popuštění uzdy fantazii a odbrzdění zábran. Toto chování je jen krátkodobé odkládání řešení. Výhodou je krátkodobá přestávka od nátlaku problémů, nevýhoda je v možné projevení závislosti na požívané návykové látce.

Řešení: přiznání si nezvládnutí problému a vyhledání odborné pomoci.

11. Zaclonění

Léčba psychofarmaky bez hledání příčiny problémů a symptomů. Ty mají vliv na následek, ale ne na vyřešení, ovlivňují centrální nervový systém. Léky stabilizují psychický stav na spíše flegmatický a na určitou dobu je člověk z dosahu problému, který je stále v povědomí nevyřešený. Výhoda je krátkodobé uklidnění, získání stability pro řešení problému, nevýhodou je nedořešení problému, který je usazen a může kdykoli vystoupit na povrch.

Řešení: psychoterapie.

12. Vyhlášení bezmoci

Totální rezignace, přijímání všeho i toho nevýhodného pro jedince bez obrany. Tím vzniká pasivní odevzdanost, umožňuje tak nadvládu agresora a snadnou manipulovatelnost obětí. Oběť má pocit, že jakýkoliv odpor je zbytečný a mohl by jí ublížit. Vzniká tak nadměrná trvalá úzkost. Výhodou je krátké uklidnění a nevýhodou rozšíření negativních psychických vlivů.

Řešení: nalezení vlastní síly a sebedůvěry.

13. Přebírání rolí

Ulpívání na roli nebo přebírání jiných rolí či rolí jiných lidí. Lze to brát i z takového hlediska, že člověk si připadá „bezmocný“, protože jeho role pro něj je velice důležitá a má představu, že ovlivňuje naprosto jeho chování.

Řešení: zvládnutí přerušování vztahů k roli, která má na jedince negativní vliv.

14. City pod krunýřem

Absolutní neprojevení citů a pocitů. Uvnitř jedinec prožívá velice silně své emoce a je pro něj těžké je udržet na uzdě. Vše posuzuje rozumem a city se snaží potlačit, necítit. Výhodou je, že člověka nadměrně neovlivňují emoce, ale nevýhoda je ukládání se stresu do fyzických složek osobnosti.

Řešení: přijetí vlastních pocitů a naučení se je prožívat.

In : LAUSTER, P. : *Nenechte si nic líbit*. Praha : Knižní klub, 1994. str. 22 – 77

4 Motivace mobbingu

Na otázku „Jaký je motiv mobbingu?“ je jednoduchá odpověď a to, že je mnoho důvodů, proč mobbing vzniká. Za pozlátkem pobavení ostatních se někde uvnitř agresora skrývá pravý důvod, proč ponižuje svou oběť.

Jedním z důvodů vzniku mobbingu je tlak v zaměstnání zaměřený na zvyšování výkonnosti, flexibilitu a zvládnání přesčasové práce. Toto přináší velký tlak na zaměstnance a může se objevit i takový jedinec, který nastalou situaci tzv. neunes, potřebuje se odreagovat, vybit si zlost na druhém, vidět, že tím trpí a nezvládá situaci někdo daleko více než on sám.

Dále při snižování stavu pracovníků přichází strach o vlastní pracovní místo, začíná velká konkurenční soutěživost mezi zaměstnanci a někdy i snaha sebeprosazení se na úkor ostatních. Často také znehodnocování výsledků práce ostatních nebo pomlouvání jejich výkonů.

Motivací vedoucí k mobbingu může být také závist, agresor může závidět dobré výsledky v zaměstnání, postavení oběti ve firmě, její povýšení, rodinné zázemí, vzhled, šikovnost, vzdělání i další vzdělávání, úspěchy v navazování přátelských vztahů, aj.

Pocit méněcennosti u agresora vyvolává rovněž snahu o to, aby byl na tom ještě někdo hůř než se cítí on sám. Snaží se manifestovat svou sílu a úspěšnost na úkor oběti.

Nuda a špatné rozdělení práce na pracovišti otevírá cestu k vytvoření vztahu oběť a agresor, někdy jde o to, že agresor předává oběti všechnu svou práci. Jindy se agresor nudí, a proto popichuje oběť a takto se baví. Agresor může tímto způsobem chtít zapůsobit na své spolupracovníky a pobavit je. Zde záleží na přístupu kolegů, mohou ho odsoudit, zastavit, zastat se oběti, řešit to, přidat se na stranu agresora, být také agresorem nebo jen tiše přihlížet.

Dalším důvodem může být prosazování moci z důvodů vysokého sebehodnocení agresora, kdy má pocit, že si vše může dovolit a ví, že má dost vlivných známých, kteří se za něj postaví v případě potřeby.

Agresor si může do oběti promítnout někoho úplně jiného, kdo mu v minulosti či přítomnosti ublížil a koho nenávidí, a touto cestou se mstít na nevinné oběti, která je slabší a nic netušící.

Pokud má člověk nízkou toleranci k odlišnostem druhých lidí, může ho to též dovést až na cestu mobbingu.

Na pracovišti někdy dochází k tzv. ponorkové neuróze a oběť se tak bezdůvodně stává nesnesitelnou, rozčiluje okolí a především potencionálního agresora svým chováním, řečí, čímkoliv (důvod se v tomto případě vždy najde).

Pachatel cítící společenské ohrožení, své pozice mezi spolupracovníky nebo jiné sociální pozice často přechází do útoku či do snahy o manipulaci s okolím nebo se cíleně zaměří na pomluvy své oběti, aby ulehčil situaci a převedl pozornost jinam.

Příčinou mobbingu se často stává špatný pracovní kolektiv nebo špatná firemní kultura, ať už je příčina v nekvalifikovaných manažerech, špatně obsazených pracovních místech, atmosféře pracoviště, špatně rozdělených úkolech, „nadvládou“ nadřízeného, náročností vykonávané práce, osobnostními rysy pracovníků, nedobrych vztazích, špatném a stresovém prostředí, aj.

4.1 Pachatel mobbingu

Kdo je pachatelem mobbingu? Osoba, která vytváří systematický, cílevědomí a silný nátlak na svou oběť, tuto svou aktivitu praktikuje minimálně jednou týdně a s přibývajícím časem se četnost útoků stupňuje a je čím dál tím častější a někdy i razantnější.

Pachatelem může být: kolega, nadřízený, podřízený, skupinka spolupracovníků, ale i celý kolektiv.

Agresor je většinou člověk, který má vysoké sebehodnocení, má rovněž pocit nadřazenosti a výjimečnosti nad druhými. Chce řídit nejen život svůj, ale i druhých a prosazovat si svou moc za každou cenu. Takto nějak se může na první pohled, ale pouze před svým okolím prezentovat a zároveň vystupovat, avšak sám se může cítit jako méněcenný, neúspěšný a osamělý. Častokrát si vybíjí na své oběti svou agresi nebo špatnou náladu, kterou má z důvodu nějakého osobního neúspěchu, anebo naopak díky úspěchu své oběti, který jí nepřeje. Důvodem může být i ta neblahá lidská vlastnost, která odjakživa provází lidstvo, a to závist vůči oběti z různých důvodů a příčin. Agresor někdy oběť jen tak týrá pro pobavení své či svého okolí a propagaci své moci.

Pachatel často manipuluje i se svým okolím, které se buď aktivně přidá na jeho stranu, nebo jen pasivně přihlíží tomu, jak své oběti opakovaně ubližuje. Dá se tak ale

řící, že všichni tito členové kolektivu, ať už ti aktivní, či ti přihlížející, se svým způsobem podílejí na šíření mobbingu a ubližování oběti.

Ze sociálně psychologického hlediska je zajímavá i skupinová dynamika mobbingu.

B. Huberová ve své knize „Psychický teror na pracovišti“ rozlišuje tři typy mobberů:

1. strůjci

Jsou při mobbingu hlavními aktéry, aktivně mobbují a vymýšlí nové taktiky mobbingu, obvykle si kompenzují vlastní frustraci, chtějí zničením oběti získat.

2. náhodní pachatelé

Jedná se obvykle o dva „špičkující“ se kolegy nebo kolegyně, navzájem se ničící, dokud jeden z nich nezíská převahu, poté se mobbing může rozvinout nebo je konflikt ukončen.

3. spolupachatelé

Zde lze rozlišit mezi aktivními nebo pasivními spolupachateli, aktivní se zapojují do mobbingu, vysmívají se oběti apod., pasivní celý problém ignorují a dělají, že ho nevidí, obvykle se bojí zastat se oběti ze strachu před důsledky.

4.1.1 Rozdílnost mezi mužem a ženou - pachatelem

Muž úmyslně poskytuje oběti špatné informace, jedná bez emocí a je tvrdý, pomluví přímo u nadřízeného. S obětí nekomunikuje nebo jí často vyhrožuje, podkopává veškeré její úmysly a snahy o kariérní růst. Pokud je nadřízeným, zadává oběti nejméně oblíbenou práci nebo tu, kterou nikdo nechce vykonávat, vždy jí též znesnadňuje správné plnění úkolů přidělením horších prostředků, separuje oběť od kolektivu.

Žena prosazuje sebe sama na úkor druhých, využívá svých kontaktů k šíření pomluv o oběti, často se může stavit jako důvěrník a poté rozšiřovat nově nabyté informace, ke kterým si mnoho nepravdivých přidá. Jako nadřízená absolutně znemožňuje práci těm, co by mohli ohrozit její kariéru. Vyhledává chyby a poukazuje na ně.

Komunikace s agresorem je pro oběť velice těžká a to z toho důvodu, že se jí pachatel vyhýbá a nebo ji při ní zesměšňuje. Agresor často svou oběť za jejími zády pomlouvá, zesměšňuje, degraduje její úspěchy a práci, mluví dvojsmyslně, podává klamné informace svému nadřízenému a oběti často důležité informace nepředává. Pokud se oběť snaží bránit, skáče jí do řeči nebo ji okřikne. Pachatel mobbingu se snaží svou oběť, její práci i rodinu ponížit nejen před ostatními, ale i před ní samotnou.

4.1.2 strategie mobbingu

- Využívání a navádění třetí osoby, aby se stala pachatelem mobbingu. Agresor přitom využívá pomluvy a podpory v tom, aby se další osoby mobbingu zúčastnily.
- Rozšiřování lživých informací o oběti mezi spolupracovníky i lidmi mimo pracoviště.
- Zaměření se na slabé místo oběti, na které agresor stále poukazuje nejen svým kolegům, ale informuje o nich nadřízeného, častokráte zveličeně a lživě.
- Spolčení více osob, které chtějí oběti ublížit. Velice podstatné postavení má v tomto osoba, která si hraje na přítele oběti a veškeré svěřené informace rozšiřuje ostatním.
- Izolování oběti od kolektivu, nepodávání informací o poradách nebo důležitých akcích, rovněž i o úkolech, které má oběť vykonat.
- Sabotování práce oběti, různé znevýhodňování podmínek práce, schovávání podkladů důležitých pro splnění úkolu, podávání špatných informací i k termínům dokončení úkolu, při prezentaci před nadřízeným aj.

- Podceňování a znevažování schopností a výsledků práce před kolegy, obětí samotnou, ale i nadřízeným.
- Negativní hodnocení soukromí oběti, rodiny, přátel, ale i jejich schopností, názorů a celé osobnosti.

(Podrobněji viz. příloha č. IV)

4.2 Oběť mobbingu

Často zaznívá argument, že šikanovaný člověk je prostě slabý, že se neumí bránit. Silným se to nestane, ale v podobné situaci se může ocitnout skutečně každý. „Typické oběti mobbingu nejsou lenoši nebo ulejšváci. Naopak to bývají pracovníci, které si každý šéf teoreticky přeje. Typické oběti se identifikují s podnikem, jsou to pilní a kreativní zaměstnanci“, uvedl v časopise Stern německý sociální pedagog Lothar Draht.

Neexistuje žádná osoba, která by se díky svým vlastnostem nebo vzezření musela zákonitě stát obětí mobbingu. Je ovšem pravdou, že pokud někdo vyčnívá z kolektivu a to jakýmkoliv způsobem, např. úspěšností, vzhledem, schopnostmi, osobními vlastnostmi, nebo jen tím, že je v zaměstnání nový, je tu větší pravděpodobnost, že se může stát obětí mobbingu.

Oběť, která je schopná odporovat autoritě nebo nátlaku moci, je pečlivá a starostlivá, a tím agresora provokuje. Často je to určitým způsobem znevýhodněná osoba, která zaměstnání nutně potřebuje z finančních důvodů a je na něm závislá. Oběť se rovněž může stát i taková osoba, která je méně snášenlivá vůči kritice okolí, hůře se přizpůsobuje a je málo flexibilní ke změnám. Oběť je nějakým způsobem oslabená, potřebuje stálý finanční příjem, může být osamělá, má nízké sebehodnocení a nemá potřebnou a dostačující podporu od členů rodiny nebo přátel. Také se může stát obětí nově příchozí kolega nebo ten, co je nějakým způsobem nápadný, výrazný, zkrátka odlišný.

Oběť cítí, že její práce není kladně hodnocena, nedokáže řešit své problémy v zaměstnání objektivně, protože se bojí, že svou práci nezvládá. Neví, jak má reagovat na kritické hodnocení nadřízeného případně svých kolegů. Zdá se jí, že častokrát není tato kritika oprávněná, cítí se být ukřivděna. Když jde do práce, má z toho nepříjemné pocity a nechce se jí do ní jít.

Mezi prvotní příznaky toho, že se někdo stal obětí mobbingu patří např. to, že oběť často chybí v práci, utíká do nemocnosti, je lhostejná a pracuje s nezájmem, nekomunikuje, má strach ze změn, je dezorientovaná.

Toto vše může vyústit až ve velmi nebezpečný stav, kterému se říká vnitřní výpověď. Pracovník je sice fyzicky přítomen na pracovišti, ale ve skutečnosti zaostává svým výkonem daleko za jeho možnostmi, schopnostmi a očekáváním.

Agresor neustále zvyšuje své úsilí a rozšiřuje způsoby nátlaku, nervozita oběti se stupňuje. Následně může dojít i ke zvýšení počtu agresorů a tím se zvyšuje i četnost útoků. Oběť začíná pociťovat psychosomatické obtíže.

Pro odstranění mobbingu musí oběť začít asertivně jednat, posílit své sebevědomí, zapisovat si události mobbingu, vyhledat podporu kolegů, informovat nadřízeného, nastudovat si něco více o mobbingu. V nejhorší situaci odejít z místa a nalézt si jiné zaměstnání.

4.3 Stupně a fáze mobbingového procesu

Kolektiv autorů N. Devenport, R. D. Schwartz a G. P. Elliot rozlišují ve své knize „*Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*“ tři stupně mobbingu dle jeho důsledků na psychiku mobbovaného.

Stupeň 1:

Jedinec je schopný odolat tlaku mobbingu nebo mu uniknout v počáteční fázi (viz. níže) a je plně rehabilitován v tomtéž, nebo jiném zaměstnání.

Stupeň 2:

Jedinec nedokáže odolat tlaku mobbingu nebo mu uniknout, trpí dočasnými nebo dlouhodobými psychickými, anebo fyzickými problémy a má potíže při opětovném zařazení do pracovního procesu.

Stupeň 3:

Postižený jedinec není schopný znovu se zařadit do pracovního procesu. Duševní a fyzické poruchy mají chronický charakter a je nepravděpodobné jejich úplné vyléčení, ani v případě specifické léčby.

In: DEVENPORTOVÁ A KOL., 1999

Každý mobbing na pracovišti prochází určitými fázemi, záleží na agresorovi, jak moc daleko chce zajít a rovněž na oběti, kdy mobbing rozpozná a začne jej řešit.

1. fáze

V tomto období začíná agresor otypovávat oběť, dochází k slabším útokům, pomluvám, hanění výsledků výkonu, nepředává oběti důležité informace. Zatím těmto činům ale chybí systematičnost. Oběť bývá kárána za činy, které ostatním procházejí bez problémů, je často osočována z různých aktivit, které nevykonala. Jednotlivé konflikty připadají oběti vzniklé jako omylem nebo nedorozuměním, proto je neřeší, agresora provokují k větším a častějším útokům.

2. fáze

Agresor v této době již systematicky připravuje různé akce, které oběti ubližují, zaměřuje se na její psychické týrání. Oběť se nemůže k ničemu vyjadřovat, protože je okřikována, pomluvy jsou na denním pořádku, informace jí agresor podává záměrně špatné, snaží se jí totálně izolovat od ostatních. Často se snaží zaujmout ostatní, aby se na jeho stranu přidali. Oběti se již na jejím pracovním místě nelíbí a uvažuje o změně. Její pracovní výkon se začíná zhoršovat, objevují se chyby, vysoká unavenost, vše ovlivňuje i její zdravotní stav. Bojí se a je v napětí. K agresorovi se mohou přidávat ostatní, ten má stále lepší pozici, ostatní mu přitakávají, bojí se ho.

3. fáze

V této době je již celá situace všem známá, oběti je vyhrožováno, je napadána, její pověst v rámci firmy je totálně zničena. K tomu ovšem ve svých pomluvách pachatel nešetří ani rodinu nebo přátele oběti. Oběť má již psychosomatické obtíže, problémy se vstáváním do zaměstnání, ve volném čase si neodpočine, protože stále myslí na to, jak bude muset jít opět do zaměstnání a bojí se, co jí tam opět bude čekat.

Snižuje se obranyschopnost těla a zvyšuje nemocnost. Je izolována od kolektivu. Neví, jak má reagovat, většinou se ale zaměřuje na únik ze situace a to spíše psychického rázu než v činnosti. Přemýšlí o výpovědi, ke které jí dá vedení souhlas. Okolí vidí oběť jako neschopnou, se špatným charakterem, odmítavou ke spolupráci, hysterickou. Nadřízení často oběti domlouvají, zdá se jim její motivování bezvysledné, dávají jí ultimáta, často snižují finanční osobní ohodnocení.

4. fáze

Agresor se snaží dovést oběť k podání výpovědi. Oběť je již u konce svých psychických sil, díky své nervozitě dělá mnoho chyb, je často nemocná. Vedoucí se jí snaží přeložit jinam, začíná ji více kontrolovat, což oběť ještě více stresuje. Bojí se chodit do zaměstnání a často vše končí podáním výpovědi. V extrémních případech může dojít i k sebevraždě nebo k pokusu o ní. Většinou dochází k psychickému zhroucení, které má dlouhodobý negativní vliv na celkovou osobnost oběti.

Je pravdou, že si nadřízený, pokud tedy zrovna on sám není pachatelem mobbingu, většinou této situace povšimne nejdříve až ve třetí fázi, protože se výkony oběti rapidně zhoršují a agresor po celou dobu dělá vše skrytě a manipuluje se svým okolím tak, aby tento jeho čin nebyl odhalen. Chce a většinou se mu to podaří, aby řešeným problémem byla právě oběť, která je pro firmu „nepřínosná a přítěžující“.

5 Stres

„Stav organismu vznikající vzájemným působením vnějších zátěžových vlivů (očekávání jisté události, hrozba, extrémní zatížení po fyzické nebo psychické stránce, duševní trauma, nemoc) a schopností člověka odolat této zátěži. Výsledkem je vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožování očekává přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“

In : PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. : *Pedagogický slovník*. Praha : Portál. str. 231

Stres je běžnou součástí našeho každodenního života. Rozlišujeme různé druhy stresu a známe jeho fyziologické i psychické projevy i jeho neblahé důsledky na zdraví. Vždy záleží na konkrétní osobě, jak se s danou situací vyrovná, jaké s ní má zkušenosti a jak jí vnímá, rovněž i na aktuálním psychickém a zdravotním stavu a odolnosti organismu.

Termín stres pochází od kanadského endokrinologa **Hanse Seleyho**, který podrobně popsal stresovou reakci jako biologickou odpověď na stresor. Existuje negativní stres, který oslabuje osobnost a ta na něj reaguje úzkostí, nesoustředěností, plačtivostí a někdy i agresivitou. Pozitivní stres je takový, který zvyšuje výkon při zadaných úkolech, často jde i o vyburcování spolupráce na nějakém projektu s časovým omezením apod.

Pokud je zaměstnanec delší dobu než jeden den pod pracovním tlakem, tj. plnění mnoha úkolů v krátkém časovém úseku nebo více úkolů vedoucích k přesčasům či zhoršení klimatu na pracovišti apod., dostaví se dříve či později stres.

Je to vlastně zátěž, která je pro člověka velice těžce zvládnutelná. Jestliže stresová situace přetrvává nadále po delší dobu, dostaví se frustrace. Frustrace vlastně vzniká tím, že jedinec není schopen uspokojovat své potřeby a zájmy, nadále plnit cíle, které si stanovil a také samostatně rozhodovat o tom, co se ho týká a co ne. Důvody, proč frustrace vzniká, mohou být jak vnitřní, např. neprůbojnost, malá flexibilita, snížená inteligence, aj., ale také vnější, tj. nedostatečná informovanost, přemíra ostatních úkolů, špatné pracovní zařazení, znevýhodnění aj. Dlouhodobá a neřešitelná frustrace může vyústit v depresi. Její vznik je podmíněn určitou situací, která dané osobě přináší trauma.

Deprese ovlivňuje jak psychický, tak i fyzický zdravotní stav. Somatické příznaky jsou zvýšení nebo snížení krevního tlaku, respirační obtíže, migrény a žaludeční problémy. Po psychické stránce to jsou stavy úzkosti, plačtivost, nezvládnání úkolů a situací, které dříve jedinec zvládal, dále také nepřiměřené reakce dané situaci atd.

Deprese může přejít až v deprivaci, což je nejvyšší stav psychické zátěže pro organismus jedince v důsledku jeho neřešitelné situace. Vliv na tuto situaci má rovněž neuspokojování potřeb člověka, nedostatek možností přijímání podnětů, ale i sociálních kontaktů (často izolace od společnosti) a nemožnost uspokojit potřebu jistoty, bezpečí a lásky.

5.1 Stres jako průvodní faktor

Pokud je jedinec nějakým způsobem oslaben, ať po zdravotní nebo psychické stránce, je tu větší pravděpodobnost, že se u něj stres projeví. Tím se psychická i somatická stránka jeho stavu ještě více zhorší. Je více zranitelný a celkově náchylný k ovlivnění jakoukoliv běžnou situací, kterou dříve s přehledem zvládal.

Díky stresu se jedinec stává nápadným, a tudíž si ho může agresor vyhlédnout jako svoji potencionální oběť, jelikož pro něj bude stresem oslabený člověk mnohem snadnějším a zároveň dostupnějším cílem. Sám agresor již tak bude moci brzy spatřovat následky svého nevybíravého jednání. Oběť bude čím dál tím více podlomenější a odevzdanější.

Pokud je člověk ve stresu a v zaměstnání na něj navíc ještě útočí agresor, může v některých situacích reagovat i nepřiměřeně. Místo, aby se snažil nastalou situaci reálně řešit, snaží se jí vědomě potlačit a tím se více a více propadá do stresového stavu. Tímto svým chováním na sebe daleko častěji upozorní nejen agresora, ale i své okolí.

Na stres bude reagovat úzkostí a tu mohou doprovázet chyby, které se budou objevovat a opakovat v zadaných úkolech, dále ve vztazích s kolegy na pracovišti, ale i doma v soukromém životě.

5.2 Obecná východiska

Obecným východiskem ze stresu je vytvoření potřebného objektivního nadhledu nad vzniklou situací, nalezení pevné podpory v rodině a blízkých přátelích. Zapřemýšlet nad dříve řešenými obdobnými situacemi a jejich způsobem řešení. Je důležité pochopit, že některé situace pomínou samy, jiné je třeba řešit hned na místě a jiné zase s odstupem času. Vytvořit si tedy určitou svoji vlastní strategii, která bude pro naše řešení ta nejvýhodnější a nejefektivnější.

Východiskem ze stresu v zaměstnání je dobrá motivace nadřazeným nebo zaměstnavatelem. Stres se zvýšeně objevuje v období, které je zahlcené úkoly, jenž mají krátké termíny splnitelnosti, nebo v době zvýšené nemocnosti, v době tvorby různých projektů a programů, aj.

Mobbing patří mezi silné sociální stresory a stres naopak patří mezi významné podporující faktory mobbingu. A navíc pokud je ve stresu agresor, dává to velice silně pocítit své oběti, protože chce, aby se cítila daleko hůře než on sám. Řešením této situace by se měl zabývat vedoucí obou pracovníků.

5.2.1 Stres na pracovišti

V pracovním životě jsme vystaveni mnohým stresorům. V první řadě, je třeba klást důraz na profesi, kterou daný člověk vykonává. Každá profese je určitým způsobem specifická a do jisté míry náročná a stresující. Ať už je to práce ve ztížených pracovních podmínkách jako např. výškové nebo hornické práce, či práce psychicky náročná jako např. učitel, policista, aj. Záleží ovšem také na pozici, která je vykonávána, zodpovědnější bude samozřejmě na vedoucích postech nebo v pozici zaměstnavatele.

Každá vyšší psychická nebo fyzická zátěž má značný vliv na to, zdali se u jedince projeví stresová reakce na vzniklou situaci či nikoliv. Podstatné v pracovním kolektivu je také jeho správné vedení a dobře rozdělované úkoly.

Jestliže je zátěž menšího rázu, může působit i pozitivně, motivačně, zvyšuje pracovitost a aktivitu, i chuť do práce u těch, kteří si stanovili vyšší cíle a pomýšlí na zvyšování své kariéry a kvalifikace.

Na vznik stresu v zaměstnání mají vliv také pracovní podmínky, a to vybavení pracoviště, osvětlení a hluchost; dále pracovní doba a celkový počet odpracovaných hodin, časová náročnost a termínování úkolů, větší odpovědnost, složitost profese, kterou daná osoba zastává či vykonává.

Na pracovišti se mohou objevovat určité znaky vedoucí ke vzniku stresu, liší se svou velikostí. Z fyzikálního hlediska to mohou být: pracovní prostředí, teplota, hluk aj. Emocionální sféru velice ovlivňuje klima pracoviště a kontakt mezi spolupracovníky.

Je důležité nahlížet na stres na pracovišti v souvislosti s osobností jedince, jelikož dva pracovníci mohou stejnou situaci vnímat a v zápětí vyhodnotit naprosto odlišně.

Individuální zkušenost s pracovní zátěží nebo jiné situace stresujícího charakteru jsou determinovány řadou faktorů.

Čtyři nejdůležitější faktory, které ovlivňují prožívání stresu jsou:

- vnímání situace pracovníkem
- dřívější zkušenost, kterou pracovník získal
- přítomnost a absence sociální podpory
- individuální rozdíly v reakcích na stres

In: MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 59

příznaky pracovního stresu podle H. Selye

fyziologické příznaky:

- bušení srdce
- bolest a sevření za hrudní kostí
- nechutenství
- bolesti břicha, plynatost, průjem
- časté nucení k močení
- menstruační poruchy

- bolesti nebo pocení rukou a nohou
- bolesti páteře
- migréna – záchvaty bolesti hlavy
- nezájem o sex, impotence
- dvojité vidění

emocionální příznaky:

- změny nálad (prudké a výrazné)
- neschopnost projevit emoční náklonnost
- nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav
- nadměrné snění, omezení sociálních kontaktů
- pocity únavy, poruchy pozornosti
- zvýšená podrážděnost, popudlivost, úzkost

In: MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 58

5.2.2 Pracovní přetížení

Pracovní přetížení se projeví tehdy, jsou-li na jedince kladeny příliš vysoké nároky, než-li je on sám schopen zvládnout. Může se jednat o sensorické, mentální nebo emocionální přetížení. Jde o počet úkolů, které má splnit, jejich časovou náročnost, nadměrný tlak ze strany nadřízeného a okolí. Dlouhodobé přetěžování jedince vede ke snižování jeho výkonnosti. Může tak dojít až k syndromu vyhoření (viz. kapitola 6.1. Vliv mobbingu na psychické a fyzické zdraví oběti)

chování a jednání člověka pod vlivem stresu:

- nerozhodnost, naříkání
- vyšší nemocnost, pomalé uzdravování
- sklon k menší spolehlivosti a výkonnosti
- menší zájem o práci, menší kvalita pracovních výsledků

- vyhýbání se zodpovědnosti
- poruchy spánku, obtížné usínání
- únava a pocit nedostatečného odpočinku v ranních hodinách a v průběhu dne
- nechutenství nebo přejídání
- snížené množství práce
- zhoršená kvalita práce
- konzumace alkoholických nápojů
- závislost na kouření, na drogách
- užívání léků na spaní, na uklidnění

In : MAYEROVÁ, M. : *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. str. 59

5.2.3 Zvýšená zodpovědnost

Každý člověk, vstupující do pracovního poměru má určitou zodpovědnost a povinnost plnit předem určenou pracovní náplň. Z té má vyplývat, jaké činnosti má vykonávat v průběhu pracovní doby.

Zodpovědnost má pracovník vůči výsledku své práce, je ovšem důležité, aby měl dostatek podkladů pro to, aby mohl práci kvalitně vykonávat. Zvýšená zodpovědnost je také u nadřízených, kteří vedou své podřízené ke správnému a včasnému plnění úkolů, dále má též vliv na klima pracovního kolektivu.

Jeho zodpovědnost je rovněž vůči nadřízeným a to v tom, že on odpovídá za činnost podřízených a její kvalitu. Může se však dostat do tlaku z obou stran, jak ze strany podřízených, tak i nadřízených, i když každá ze stran má jiné požadavky a záměry. Podstatné je vyhledat kompromis, umět si vytvořit nad situací nadhled a stanovit strategii.

Mimořádnou zodpovědnost mají pracovníci, kteří jsou zaměstnání v organizacích zabývajících se lidským zdravím, bezpečností aj. Jejich každodenní úkony musí být bezchybné a jisté, což samozřejmě může vést k navození stresové situace a potom záleží jen na jejich vnitřní síle, jak se dokáží s touto prací a její

náročností vnitřně vyrovnat. Silným zdrojem stresu je odpovědnost, která přesahuje pravomoci pracovníka. Proto stresem trpí více střední management, který vidí, že je potřeba udělat změny, ale nemá ze své pozice možnost ovlivňovat celkový vývoj společnosti, oproti top managementu, který může vynášet strategická rozhodnutí.

V důsledku působení mobbingu, kdy je oběti častokrát jeho činnost úmyslně znehodnocována, agresor jí předává mylné informace a podklady pro vykonání, rovněž výsledek práce oběti haní. Oběť to rozruší a výsledek je takový, že sama začne chybovat. Přijde si nesamostatná, neschopná a začínají se u ní projevovat úzkost a pochybnosti při přijímání dalšího nového úkolu.

5.2.4 Střet rolí

Obecně lze střet rolí definovat jako protichůdné povinnosti vyplývající ze společenských rolí jedné osoby. V aplikaci na situaci v zaměstnání napadne jako první konflikt role v rodině a v zaměstnání, např. zaměstnanec musí plnit termínované úkoly, často zůstává v práci přesčas nebo pracuje doma, má málo volného času pro svou rodinu a přátele. To vytváří určitý tlak na jeho volbu, které roli se bude věnovat více a kterou bude „zanedbávat“ a jaké to bude mít důsledky. A tím vznikají nejen vnitřní problémy ve vztahu k volbě, ale i problémy v kontaktu se svým okolím. Střet rolí může mít i širší souvislosti – např. konflikt mezi rolí matky a pracovní kariérou, etické konflikty aj.

Další problematický střet může vyvstat ve spolupráci vedoucího s nadřízenými a podřízenými, kdy obě strany vyžadují po vedoucím zcela odlišné řešení jedné a téže věci. Někdy může jedinec zastávat více rolí v rámci své profese, které, jak se zdá, se dobře překrývají, bohužel ale také v jistých činnostech se stávají protichůdnými a vždy záleží na volbě, která činnost je za dané situace důležitější, a tudíž má přednost.

Rozporuplné úkoly, které jsou jedné osobě zadávány mohou také působit střet rolí. Jde o to, kdo úkoly zadává a v jakém vztahu je vůči vykonávající osobě. Jinak bude reagovat na to, pokud to bude podřízený nebo kolega, kdo jí úkol zadá, a jinak, jestliže bude úkol zadán nadřízeným, ten bývá většinou plněn přednostně.

Zde lze poukázat také na to, že pokud se mobbing vztahuje k oběti – nadřízeného, podřízený schválně neplní úkoly nebo je plní špatně; dělá, že mu nebyly úkoly ani informace o nich předány. Pokud je agresorem nadřízený, uvádí podřízeného

do stresových situací, zavaluje ho úkoly, které nelze splnit, neboť jsou velice časově náročné apod.

5.2.5 Interpersonální vztahy na pracovišti

Velké téma řízení lidských zdrojů. Interpersonální vztahy jsou významnou kapitolou pracovního života. Jaké bývají vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti? Jde o vztahy mezi různými pracovními pozicemi nadřízený – podřízený, podřízený – podřízený, nadřízený – nadřízený, vztahy s ostatními organizacemi nebo jednotlivci. Ovlivňují motivaci, pohodu, spokojenost a výkon. Nejdůležitější je ovšem, jaká je mezi nimi spolupráce, osobní kontakt, jaké je klima na pracovišti, zda v době společných úkolů umí kooperativně spolupracovat.

V zaměstnání můžeme nalézt nové přátele, profesionální vzory a získávat další potřebné znalosti a dovednosti. Neshody mezi spolupracovníky mohou mít vliv na úroveň práce a výkon celého pracoviště. Pokud se v kolektivu vyskytnou nějaké konflikty, zaměří se zaměstnanci spíše na jejich řešení než na plnění pracovních úkolů. Každý člověk má své vlastní emocionální prožití tohoto konfliktu a samotné projevy na veřejnosti s tím nemusí zrovna korespondovat, jelikož se dotyčný snaží zapůsobit určitým dojmem na své okolí.

Záleží také na tom, zdali chce kolektiv problém řešit a vyřešit, anebo se jen utvrzuje v potřebě konfliktu a to už z jakýchkoliv důvodů. Jeden z pozitivních důvodů hovořících pro konflikt je ten, že konflikt může pročistit „dusivé“ prostředí, může se vytvořit mnoho pevnějších vztahů a také lze otevřeně prezentovat své názory a myšlenky. Je podstatné, aby tento konflikt byl korigován a to z hlediska jeho přiměřenosti, např. výměna názorů bez napadání, aby mohl mít právě jen ten pozitivní vliv a nezničil dobré klima na pracovišti nebo se nezvrhl dokonce v mobbing.

Velmi podstatnou roli v otázce mobbingu, hraje vedoucí pracovník. Jde o to, jakým stylem vede kolektiv a zda je schopen a ochoten řešit tento případný problém. Může mít na svém pracovišti pracovníky, kteří mají mezi sebou nějaké problémy a rozpory, ale jsou situace, kdy je nutné, aby se do toho vložil a pomohl vše vyřešit. Měl by si vytvořit potřebný nadhled a získat potřebné informace. Mezi pracovníky domluvit vzájemný respekt a navodit důvěryhodnou atmosféru. Je potřeba kvalitní podpora

nadřizeneho, která často v organizacích chybí, kdy kolektiv vede nekompetentní nadřizovaný.

Ukázalo se, že řešitelnost problémů musí začít u manažerů. Ti mají především dbát na úroveň podnikové kultury. Co tedy poradit manažerům? Především prevenci v podobě vnímavosti a umění naslouchat negativním signálům – mnohdy stačí jen před nimi nezavírat oči.

Tam, kde se prevenci příliš nepřeje, možná napomůže připomenutí pravidel **manažerských etických kodexů**, či stále platný § 74 ZP o povinnostech vedoucích pracovníků.

Pokud jde o etické kodexy manažerů, je k dispozici česká varianta (vydaná Českou manažerskou asociací v roce 1992 a inovovaná v roce 1998) a na mezinárodní úrovni je jedním z nejstarších dokumentů této kategorie „*Kodex etického chování manažerů*“ (Davos 1973). Davoský kodex hovoří přímo o povinnosti manažera sloužit spolupracovníkům a napomáhat humanizaci práce.

5.2.6 Organizační změny a rozvoj kariéry

Změny v organizaci mohou být technické, ekonomické nebo sociální, týkající se změny práce zaměstnance, rozšiřování kolektivu, pracovních přemístění, charakteru práce, organizační kultury, socializace, či změn v cílech organizace. Změny se ovšem mohou také týkat vedoucích pozic.

Úspěšnost organizace je v její flexibilitě zaměstnanců a přizpůsobení se inovacím na trhu práce. Zaměstnavatel si může vybrat, jakým způsobem bude uvádět změny pracovníkům a jak je bude prosazovat. Nejlepší je zvolit strategii společné komunikace, vytvořit si nadhled nad situací. Vysvětlit, jaké změny z toho vyplývají pro zaměstnance, pro jeho práci, vycházet mu vstříc, aby to nebylo pro ně moc zatěžující a stresující, a jaké změny to přinese pro organizaci. Negativní přinucení zaměstnance z pozice moci, finančního znevýhodnění, snížení zaměstnanecké pozice aj. je dlouhodobě nevýhodné a snižuje výkonnost zaměstnanců.

Zaměstnanec má obavy, protože nemá představu, co změny přesně přinesou, zda nebudou finančně nevýhodné, je zvyklý na svou práci a systém, který si zavedl. Bojí se,

že nebude zvládat nové činnosti. Pokud je přemístěn na nové místo, musí si zvykat na nový kolektiv, jiné klima pracoviště a podmínky.

I v dnešní době se neustále mění požadavky na zaměstnance, jde více o flexibilitu, přizpůsobování se organizaci, zájem o práci a tzv. „život pro organizaci“, také však o soupeřivost, umění se prosadit, dále se vzdělávat (často v době svého osobního volna), spolupracovat s kolegy, vytvářet pozitivní klima na pracovišti ap.

Řešení problematických oblastí při organizačních změnách:

- rozvíjení individuálních, skupinových a organizačních procesů
- inovace práce, pracovních postupů a charakteru pracovní činnosti
- podporování sociálních a kulturních inovací
- příprava a management inovačních procesů
- řešení sociálních důsledků inovačních procesů a vytvoření předpokladů pro jejich prevenci
- zlepšování klimatu pracovních týmů a rozvíjení organizační kultury
- vytváření organizačního klimatu pro kreativitu, variabilitu a inovace
- poskytování psychologické intervence méně flexibilním pracovníkům
- poskytování psychologické pomoci a organizační podpory při překonávání rezistence pracovníků vůči inovačním a organizačním změnám
- zlepšování vedení lidí a kreativního klimatu
- respektování kulturních diferenciací v přístupu k technologickým, sociálním a kulturním inovacím

In: MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 38

Na úplném prvopočátku budování své pracovní kariéry nemá člověk ještě zcela jasný a reálný přehled o vlastních kvalitách a dovednostech, o čemž se záhy přesvědčí v průběhu několika svých prvních zaměstnání. Očekává, že mu vše půjde ihned bez větších obtíží a že je ze školy či učiliště naprosto a dokonale připraven plnit své pracovní povinnosti. Ovšem opak je pravdou. Ve většině případů se ukáže, že tomu tak

vůbec není. Chybí mu jak potřebné zkušenosti, potažmo praxe, tak i určitá vyzrálost přicházející s věkem. Dochází tak zákonitě k počátečnímu zklamání. U lidí, kteří jsou již před důchodovým věkem, se mohou objevit výčitky typu, že nedokázal, co si předsevzal apod. A také je tu daleko horší adaptace na provázející změny.

Organizace by měla podporovat kariéru svých zaměstnanců, jejich další vzdělávání aj., protože vynaložení určitých prvotních prostředků by se jí mělo následně zpětně vrátit v kvalitně a dobře odvedené práci. Zaměstnanec i organizace by si měli předem stanovit kariérní strategii a i to, co od ní každá ze stran očekávají.

Jedinec, který se chce věnovat pracovní kariéře, si musí zvolit vlastní strategii, zhodnotit vlastní schopnosti a dovednosti, vytvořit si přehled o typech zaměstnání, o které by měl zájem, zvolit si vlastní cíl a jak jej lze úspěšně dosáhnout. Následuje výběr zaměstnavatele a odpovídající pracovní pozice, kde by měl aktivně a kvalitně působit.

Úspěšná kariéra je hlavně o přístupu k ní, vlastní sebeúctě a důvěře ve vlastní výkon, o neustálém sebevzdělávání se, přijímání nových znalostí a dovedností, ale i výzev, využívání výhod a různých ověřených (i neověřených) postupů. Dobří a cílevědomí zaměstnanci by se měli podílet na strategii organizace, zajímat se o její činnost a výsledky.

Individuální hodnotové orientace podle Machonina:

- mít stálou práci a průměrný výdělek
- žít příjemně, pestře a zajímavě
- žít svobodně
- získat kvalitní vzdělání a kvalifikaci
- mít bohatý citový život
- dosáhnout v práci vysoké odborné úrovně
- být zodpovědným občanem
- mít vysoký příjem
- být ukázněným pracovníkem
- žít skromně a šetrně
- žít v blahobytu
- mít možnost ovlivňovat veřejné záležitosti

- co nejvíce se pobavit a užít si
- mít možnost soukromě podnikat
- zastávat v práci vedoucí místo
- mít co největší majetek

In: MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 19

Z výše uvedeného vyplývá, že nejvyšší hodnotou většiny lidí, potažmo českého človíčka, je mít co největší majetek a moc.

Tyto hodnotové orientace lidí uvádím proto, aby bylo možné vytvořit si reálný obraz o tom, na jaké místo člověk řadí hodnoty související se zaměstnáním, co je pro něj důležitější a co méně důležité než tyto hodnoty vztahující se k zaměstnání. (*Jeden z výzkumů veřejného mínění byl proveden agenturou Sofres-Factum v roce 1996 v České republice*). Z tohoto je patrné, že touha po majetku a určité moci je pro většinu lidí v naší veskrze demokratické společnosti stále zásadní a rozhodující. Ale i cestou postupného budování kariéry lze dosáhnout vysněných výšin. Záleží na cílevědomosti, odhodlanosti a prostředcích, díky nimž je možné lépe a rychleji postupovat při budování osobní kariéry, možnostech, houževnatosti atd.

Nemohu si ale neodpustit dovětek, že velký a bezpochyby podstatný podíl na tomto výsledku má výchova a také společnost, ve které se jedinec nachází a vyrůstá, rovněž i pozice v ní, již zastává či do budoucna bude zastávat.

6 Dopady mobbingu na oběť a její sociální okolí

Mobbing ovlivní oběť vždy, ať už je ukončen v jakékoliv jeho fázi. Je samozřejmé, že čím dříve je tato situace vyřešena, tím lépe pro oběť. Avšak i tak zanechá v mobbovaném určitý pocit zranitelnosti a lidského ponížení. Záleží také na sebedůvěře, schopnosti zvládat stresové situace a řešit své problémy, protože pokud je osobnost oběti silná, daleko méně se jí agresorovy negativní ataky dotknou.

To, jaké důsledky bude mít mobbing na oběť, závisí také na dalších faktorech, jakými jsou rodinné a finanční zázemí, sociální postavení, psychický a fyzický stav, jaká je hladina tolerance oběti atd.

Oběť je na počátku nervózní, méně se soustředí, je ve stresu, snaží se nalézt příčinu. Ve druhé a třetí fázi mobbingu má problémy se spaním, trávením, zvýšeným krevním tlakem, ztrátou koncentrace, bolestmi hlavy a zad. Přichází deprese, plačtivé nebo výbušné stavy, časté chyby, útek před zaměstnáním do nemoci nebo k návykovým látkám (alkohol). Snižuje se sebedůvěra, schopnost spolupráce, přiměřené reakce na situace. V poslední fázi je u oběti silně rozvinuta deprese, v jejímž důsledku vznikají různá psychosomatická onemocnění, což vede k naprostému negativnímu postoji k zaměstnání a někdy i až ke ztrátě smyslu samotného života.

Mobbing může dovést svoji oběť i k pokusu o sebevraždu či k samotné dokonané sebevraždě, kdy oběť již nevidí jinou možnost, východisko v řešení nastalé situace a je zahrnuta do úzkých, nedokáže již tento teror nadále zvládat, je naprosto zdeptána a vyčerpaná.

Z údajů občanského sdružení *Práce a vztahy*, jež v listopadu roku 1999 v Praze spoluzaložili PhDr. Miloš Bednář a PhDr. Pavel Beňo vyplývá, že některé země, např. Švédsko dávají až 20% sebevražd do přímé souvislosti s mobbingem !!! (*Sondy do zaměstnání č.2, 24.1.2000, str. 14*).

Oběť je celkově ovlivněná prostředím a šikanou, kterou zažívá. Její chování je vystrašené, nesebevědomé, není schopná povídat si o jiných věcech, stále se myšlenkami vrací k tomu, co zažívá.

Tato situace má samozřejmě i svůj vedlejší vliv, a to na rodinu oběti, na jejich vzájemnou komunikaci, vztahy a role. Oběť v rodině zastává určitou roli, která s sebou přináší určité povinnosti, které nyní nemůže řádně plnit, když má problémy

v zaměstnání, které si následně nechtěně přenáší i domů. Konflikty v zaměstnání na ni doléhají čím dál tím více, potřebuje o nich s někým mluvit, neustále se tím zabývá a již nevnímá jiné skutečnosti okolo sebe. Stejně tak je to i s přáteli. Málokdo vydrží poslouchat monolog stále na stejné téma, oběť již není zábavná a společenská, ale plná svého problému. Toto vše přivodí i následně další problémy, a to právě v rodinném zázemí a v blízkém kruhu přátel. Oběť je často omíláním jedné věci vnímána jako otravná, sebestředná a problémová. Jakmile se její blízcí začnou od ní odvracet, vyvstane pro ni náhle další problém, se kterým rozhodně nepočítala a který by měla řešit, a její trápení se čím dál tím více prohlubuje.

Mezi **sociální** důsledky mobbingu patří např. izolace od kolektivu, společnosti, nepochopení okolí, narušení vztahů nejen v zaměstnání, ale i doma a mezi přáteli.

6.1 Vliv mobbingu na psychické a fyzické zdraví oběti

Mobbing ovlivňuje jak psychické, tak somatické zdraví oběti, má vliv na vztah k zaměstnání, pracovní postup, finanční pozici, náhled na budoucnost, kontakty s okolím a i vztahy s okolím.

Mezi **zdravotní** obtíže patří hormonální obtíže, cukrovka, zhoršený stav imunitního systému a trávení, astma, zvýšený krevní tlak a činnost štítné žlázy, problémy se zrakem, migrény, časté bolesti zad, možnost výskytu nádorových onemocnění atd.

Mezi **psychické** obtíže patří deprese, poruchy spánku, větší únavnost, nízké sebehodnocení, neustálé napětí, celková labilita, poruchy soustředění, aj. Oběť zažívá extrémní sociální stres. Častokrát uniká do pracovní neschopnosti. Jako reakce se může objevit i msta vůči agresorovi, která může mít projevy dosti podobné samotnému mobbingu.

Dle „ informačního, poradenského a dokumentačního centra “ *Práce a vztahy*, Češi mnohem dříve než lidé na Západě psychickému teroru podléhají a hroutí se (*Lidové noviny 4.2.2000*).

Jedním ze závažných psychických důsledků mobbingu na zdraví oběti může být výše citovaný (viz. kapitola 4.5.) nebezpečný stav, tzv. **vnitřní výpověď** či v terminologii velice používaný a oblíbený **syndrom vyhoření**.

Syndrom vyhoření přichází po dlouhodobém neuspokojování životních potřeb nebo po dlouhodobém působení nějakého stresoru.

Jedinec nemá žádnou motivaci pro pokračování v práci v rámci své profese, má celkově negativní pohled na svět, práci i vztahy v rodině, je zklamaný a pouze slepě plní zadané úkoly. Nechce se dále vzdělávat v tomto oboru ani sledovat nové informace. Cítí se vyčerpaný z jakéhokoliv kontaktu i mimo práci, ztrácí pocit vlastní hodnoty, schopnosti a nadšení do plnění nových úkolů. Většinou se syndrom vyhoření objevuje u lidí, kteří jsou či musí být mimořádně zodpovědní, jsou v časovém presu, mají špatné vztahy na pracovišti, věnují se profesi nad rámec svých možností nebo nepodávají dlouhodobě uspokojivé výsledky.

Jak vzniká tento syndrom? Nejprve jedinec začne pociťovat, že nepřichází úspěch tak rychle, jak očekával, poté začíná nezvládat své povinnosti a objevují se první chyby i zmatečnost v jednání. Výsledkem je únava, otažitost a uzavřenost.

Psychické a zdravotní příznaky jsou obdobné jako u stresu, ale v daleko větší míře. Pociťovány jsou fyzické obtíže jako např. migrény, problémy s dýcháním, trávením a se spánkem aj., navazují deprese a zvýšená úzkostlivost, ztráta sebedůvěry, spokojenosti. Snižuje se výkon v důsledku únavy, zhoršuje se proces zapamatování. Objevují se problémy v mezilidských vztazích.

Odolnost proti mobbingu je závislá na sebedůvěře, umění zvládnání stresu a řešení problémů, empatii a podpoře okolí.

6.2 Role rodiny a přátel oběti

Pro samotnou oběť jsou rodina i přátelé velice důležití, spatřuje v nich oporu a zastání, může si k nim přijít pro radu, názor či si jen tak popovídat, pobavit se, celkově uvolnit, zkrátka, jak se říká, vypnout.

Rodina poskytující pevné, klidné a stabilní zázemí, otevřenou komunikaci, podporu, bez patologických jevů, okáže alespoň částečně pomoci. Člověk, který je šikanován od agresora, si potřebuje promluvit, poradit se a získat tak nadhled nad situací. Pokud je rodinné prostředí uzavřené a konfliktní, vše se přenáší i na oběť. Rodinní příslušníci nechápu a nevědí, jak si mají vysvětlit náhlou změnu v chování oběti a snaží se nalézt příčinu. Protože mezi sebou nekomunikují, tím pádem neznají

podrobnosti a nevědí o existenci mobbingu, který je samotnou obětí prezentován jen jako „moc práce“ nebo „malé problémy v práci“, tudíž hledají příčiny změny v chování někde úplně jinde.

Jde také o pochopení nelehké situace oběti a empatické vnímání, přijetí toho, že do doby, než se vše vyřeší nebude obět zastávat své povinnosti zcela plnohodnotně.

Pokud rodina toto empatické vnímání a cítění nemá a naopak upozorňuje obět na to, že nezvládá svou roli a neplní své povinnosti, tak jak by měla, prohlubuje tím tak ještě více její problémy a trápení.

Přátelství je pro každého člověka velice důležité, pravé přátelství funguje a přetrvává v klidném a spokojeném období, ale i v období problémů a nezdarů. Přátelé mají obvykle lepší náhled na situaci, dokáží se na problémy dívat komplexněji, než rodinní příslušníci, kteří jsou více ovlivněni emocemi.

Přátelé mohou obět mobbingu vyslechnout, podpořit, pomoci vytvořit společný nadhled nad stávající situací, celkově o ní pohovořit a vyjádřit svůj názor, ulehčit stresový stav, najít správnou strategii, různé typy obrany. S přáteli to je jiné než s rodinou, kde musí obět plnit určité povinnosti a vystupovat ve své roli, popř. být příkladem pro dítě.

Přátelé pomohou, navodí lepší náladu, společně se věnují koníčkům, což pozitivně ovlivňuje stresové napětí těla a očišťuje mysl. Může jít také o pomoc při hledání nového zaměstnání apod.

Podpora rodiny nebo přátel pomůže oběti překonávat agresorovy ataky a úspěšně zvládat řešení konfliktních situací. Obět tak cítí potřebnou oporu a je daleko silnější, odolnější a odhodlanější.

7 Diagnostika mobbingu a možnosti řešení – terapie

Častokrát se na problematiku mobbingu přijde díky zvýšené nemocnosti mobbovaného. Lékař, který je vstřícný a empatický, nalézá příčinu v psychice pacienta a v přímé návaznosti na to diagnostikuje i psychosomatické obtíže.

Příznaky u člověka, který se stal obětí mobbingu, jsou patrné již pouhým okem. Z hlediska psychiky je oběť nevyrovnaná, ustrašená, zmatená, plačtivá, reaguje nepřiměřeně na běžné situace aj. Fyzické příznaky se týkají srdce, žaludku, dýchání, hlavy a jiných tělesných orgánů.

Přijít na to, že se člověk ocitl v situaci, kterou ovlivňuje šikana, může kdokoliv, kdo je s danou osobou v kontaktu. Ať už je to lékař, psycholog, kolega, přítel, člen rodiny, nadřízený apod. Záleží však na jejich přístupu a zájmu vyřešit situaci a pomoci. Ale také na schopnosti oběti se svěřit.

Mobbing lze diagnostikovat již z pouhého pohledu na celou situaci. Agresor zvyšuje své úsilí vůči oběti, ta začíná být více nervózní a chybuje. V mnoha případech se zvyšuje počet pachatelů a síla i četnost útoků gradují. U oběti se objevují psychosomatické obtíže. Celá situace vykazuje znaky uzavřeného kruhu.

Dále lze výskyt mobbingu odhalit pomocí různých dotazníků, např. na pracovní spokojenost, úroveň stresu na pracovišti atd. Nejznámějším dotazníkem vytvořeným speciálně na problematiku mobbingu je Leymanův dotazník známý jako LIPT (*Leyman Inventory of Psychological Terror*). Obsahuje jak popis behaviorálních projevů mobbingu, tak i popis psychických a psychosomatických symptomů, které v důsledku mobbingu vznikají.

Mobbingu lze předcházet již při výběru pracovníka na dané pracovní místo. Při osobním pohovoru lze zjistit, jaká je motivace zájemce, do jisté míry posoudit osobnostní rysy, informovat ho o náročnosti pozice a povinnostech i normách uvnitř organizace.

Oběť mobbingu by měla v první řadě identifikovat agresora, vyhledat jeho slabá místa, více jej poznat. Méně reagovat na ataky agresora. Vytvořit si nadhled nad situací a stanovit si priority.

Promyslet, zda není lepší odejít a nestrávat v prostředí, kde bez povšimnutí bují šikana. Dále by měla zvolit správnou strategii, vést si záznamy o situacích, ve kterých se objevují náznaky šikany. Je také důležité zajistit si i případné svědectví současných nebo bývalých spolupracovníků, pokud je to možné. Také by se měla pokusit nalézt spojence z řad spolupracovníků či přímo v nadřazeném, pokud on sám zrovna není původcem či zastáncem tohoto nelidského zacházení. V případě již rozvinutého mobbingu, který silně ovlivňuje psychickou stránku oběti, vyhledat odbornou pomoc (viz. příloha č.V).

Šanci v obraně proti mobbingu má kombinace individuální a skupinové obrany. Nezapomeňme, že mobbující tvoří smečku. Kolektivní obranou proti mobbingu mohou být např. rozmanité výzvy a petice proti nehumánním, nedůstojným a nedemokratickým vztahům na pracovišti.

Řešení lze spatřovat rovněž v komunikaci. Snažit se vše ujasnit, domluvit se, zjistit, zdali se nejedná pouze o jednorázový konflikt či nedorozumění. Podstatná je i aktivní obrana oběti, která může spočívat např. ve vytvoření lepší pracovní pozice, jak z odborného hlediska, tak i v kontaktu se spolupracovníky a nadřízenými, rovněž zlepšení celkového pracovního výkonu.

K řešení může přispět i zvyšování kvalifikace, dovedností, přátelského prostředí, čas věnovaný odpočinku, rodině, přátelům i koníčkům.

Když oběť naváže lepší a přátelštější vztahy s kolegy, informuje je o svém problému může zjistit, jaké případné osobní zkušenosti mají oni s daným jevem a jaké metody a prostředky volili při obraně proti agresorovi. Oběť má též možnost je požádat o pomoc nebo alespoň svědectví k situaci, kde byli přítomni mobbingu.

Avšak nejen kolegy může oběť požádat o pomoc, ale rovněž i nadřízeného či přímo zaměstnavatele. Je to právě on, kdo by měl vytvářet přijatelné pracovní podmínky pro zaměstnancovu práci a řešit jeho pracovní problémy.

Firemní kultura by měla být otevřená, přátelská, komunikativní, důvěryhodná a mít pevně stanovené normy chování.

Nadřízení by měli pravidelně zjišťovat stav zaměstnanců, jak zvládají úkoly, jaké jsou vztahy mezi kolegy. Vedoucí by měli být proškoleni ohledně vedení zaměstnanců a předcházení problémům v kolektivu.

V organizaci by měla být poradna nebo určený a proškolený člověk pro odbornou psychologicko - poradenskou činnost, se kterým by mohl zaměstnanec řešit problémy, a to nejen pracovního rázu.

V současnosti již existují firmy, které proškolují zaměstnance i vedoucí pracovníky organizací o firemní kultuře, ale i prevenci mobbingu. Odkazy na ně lze najít například na internetových stránkách (<http://www.educity.cz/skoleni-kurzy/mobbing/w96069>, www.azkurzy.cz, www.vox.cz, aj.).

Tři možnosti řešení mobbingu:

1) soudním sporem

Oběť má možnost obrátit se na soud se žalobou na ochranu osobnosti (viz. kap. 10). Často musí opětovně zpětně vyprávět a popisovat, co ponižujícího a skličujícího se jí přihodilo, a to je pro ní velice těžké a traumatizující. Podpora rodiny a přátel je velice důležitá, spor se totiž často vleče dlouho (i roky) a může být nejen psychicky, ale i finančně náročný.

2) odbornou pomocí

Tu mohou poskytnout odbory, úřad práce, psycholog a různé organizace, které se touto problematikou zabývají (viz. příloha č.V). Je třeba, aby se oběť odhodlala co nejdříve vystoupit se svým problémem na veřejnost, než se mobbing projeví v plné své „kráse“.

3) odchod ze zaměstnání

Může proběhnout různými způsoby:

- výpověď ze strany zaměstnavatele může přinést i nevýhody, a to formou špatného posudku od zaměstnavatele, trvání na výpovědní lhůtě v prostředí, kde mobbing nadále přetrvává, chování ze strany ostatních vykazující znaky šikany aj. Nebo dokonce může dojít i na onu hroživě

znějící výpověď dle § 53 Zákonníku práce za „ zvlášť hrubé porušení pracovní kázně “. V praxi tento paragraf představuje jakýsi cejch hanby a výraz nespolehlivosti, bez nároku na odstupné a hmotné zabezpečení v nezaměstnanosti.

- výpověď ze strany zaměstnance, výhodné je, aby již měl případně vyhlédnuté nové pracovní místo a plynule přešel rovnou na novou pracovní pozici a do nového pracovního kolektivu. Je možné však, že zaměstnavatel bude trvat na dvouměsíční výpovědní lhůtě a vyhlédnuté místo by tak do té doby mohlo být obsazeno.
- výpověď na základě dohody – zpravidla bez odstupného, je vlastně snahou zaměstnavatele vyhnout se soudním sporům. Je pro obě strany v tomto případě nejvýhodnější.

Nejlepším řešením této situace je včasná prevence a dostatek informací, aby se oběť mohla začít bránit co nejdříve. Rovněž i kontakt s odborníkem jakým je personalista nebo podnikový psycholog, který by měl dokázat odborně pomoci i poradit.

Oběť si musí vytvořit nadhled nad svojí stávající situací, nad vztahy s kolegy, nadřízenými, vykonávanou činností, dalším vývojem, vedením, cílem organizace, platem, pracovní dobou a celkově získanou sociální jistotou. Rovněž by se měla zaměřit na svoji rodinu, koníčky, na zlepšování své osobní finanční situace, aby nebyla na stávajícím zaměstnání zcela závislá. Také by se měla dále vzdělávat, aby měla větší šanci se více uplatnit a prosadit, nalézt si jiné zaměstnání nebo získat lepší pozici v současném. Navazovat lepší kontakty s ostatními spolupracovníky a snažit se je získat na svoji stranu. Dále vynikat v různých dalších činnostech a oborech, a tak upevňovat své sebevědomí a postavení ve společnosti.

Oběť by se měla zamyslet nad problémem bez jakékoliv osobité zášti či nenávisti ve vztahu k osobě agresora, vytvořit si nadhled a dojít k poznání, co by tak mohlo být motivem a spouštěcím prvkem v jednání agresora. Pro samotné řešení je důležité nechtít jen prostou nic neřešící pomstu vůči agresorovi „ zub za zub “, ale celkové objasnění příčin a pohnutek, které mohou vézt ke vzniku tohoto nedůstojného mezilidského chování .

Tvorba vlastní strategie a vyrovnání se s touto situací je o vyřešení problému, znovunalezení sebedůvěry, odhodlání bojovat a spolupracovat, nalezení podpory a případné porovnání se zkušenostmi jiných. Podstatná je také komunikace s kolegy i s agresorem, pokus o nalezení společné řeči a ujasnění si situace.

Pokud oběť doopravdy hledá pomoc, může jí nalézt v organizaci nebo i mimo ní. V organizaci u personálního oddělení, odborové organizace, závodního lékaře, sociální služby v rámci organizace nebo u podnikového poradce. Mimo organizaci může pomoci lékař, psycholog, právní zástupce, sociální kontakty a zkušenosti jiných.

In : FEHLAU, E. G. : *Konflikty v práci*. Praha : Grada Publishing, 2003. str. 55 – 58

Terapie

Terapie u obětí mobbingu by se měla zaměřit na zpětné získání sebedůvěry a vlastní hodnoty, vypořádání se s tím, že jí bylo ublíženo. Rovněž na asertivní jednání a předcházení dalším obdobným stresujícím situacím.

Skupinová terapie by se měla zaměřit na celý kolektiv na pracovišti, který byl mobbingem ovlivněn. Na jeho „uzdravení“ a navrácení pozitivní firemní kultury. Protože celý kolektiv je více či méně do mobbingu zapojen, i když třeba „jen“ přihlíží.

Psychoterapie

Psychoterapie je určitý druh léčby psychických problémů a poruch. Tuto činnost vykonává proškolený odborník, který má odpovídající vzdělání. Cílem je ulehčení stávající tíživé životní situace nebo naprosté odstranění příčin, obtíží a důsledků, které veškeré trápení způsobují či způsobily.

Během terapie dochází ke změně postoje k vlastní osobě, k životu jako takovému, emočnímu prožívání, hodnocení aj.

Základní formy

- vztah na základě důvěry, vzájemného respektu a porozumění
- desenzibilizace, tzn. že se problémy zdají být méně ohrožující v důvěryhodném prostředí
- posilování pozitivní motivace a dobrých změn u klienta

- V psychoterapii je mnoho přístupů
- direktivní (přímé působení a vedení), nedirektivní (podpůrný přístup)
- zaměření na odstranění příznaků, což je většinou krátkodobé, na odstranění příčiny problémů
- změna osobnosti podpůrná (pomoc a porozumění) či komplexní změna
- nadhled - vytvoření nadhledu nebo aktivní procvičování různých reakcí či získání dovedností
- typ individuální nebo skupinová

In: VÁGNEROVÁ, M.: *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2003. str. 50

Výsledkem by měla být změna, vyřešení problémů a náprava. Úpadek geneticky zakotveného sociálního chování lze poměrně úspěšně řešit především výchovou k zásadnímu přehodnocení dnes uznávaných hodnot a postojů, výchovou ke smyslu pro zodpovědnost.

In: LORENZ, K.: *Osm smrtelných hříchů*. Praha: Akademia 2001

8 Prevence

Prevence je vlastně opatření, jež předchází určitým jevům, a to převážně nežádoucím (patologickým). Pokud již je na prevenci pozdě, nastupuje samotné řešení a až poté předcházení dané situaci.

Prevenci lze rozdělit do tří samostatných úseků: **primární, sekundární a terciální.**

Primární prevence se zabývá prověřováním příčin, podmínek a předpokladů, je zaměřena všeobecně. A jedná se o předcházení právě oněch nežádoucích jevů ještě před jejich vznikem a nastavení dobrých výchozích podmínek.

Příkladem této prevence je dobrý plán práce, dostatečná kontrola, spolurozhodování, správný management, otevřenost, normy chování a sankce při jejich porušení, cíle organizace a komunikace.

Sekundární prevence je zaměřena na odhalování rizikových faktorů, zastavení jejich dalšího nežádoucího šíření a rozvíjení. Týká se především určité skupiny lidí se zvýšeným předpokladem, u kterých by mohla tato situace nastat. Rád bych podotkl, že neexistuje něco jako „předurčenost“ pro toho, kdo se zákonitě stane a kdo ne obětí mobbingu, ačkoliv musím přiznat, že určitý předpoklad tu doopravdy je, v podobné situaci se může ocitnout skutečně **každý!**

Sekundární prevencí je např. komunikace s obětí, agresorem; oběť by měla reagovat asertivně, racionálně, hledat spojence, kontrolovat si věci na pracovišti, podrobně si zapisovat vše, co se jí stalo.

Terciální prevence své uplatnění nachází v době již rozšířeného jevu, kdy se zabráňuje novému, zpětnému vzniku (recidivě) tohoto jevu a je přímo zaměřená na konkrétní osoby, které si danou situací procházejí nebo již prošly.

Prevence ve světě:

Problematika mobbingu je nejlépe prostudována ve Skandinávii a německy mluvících zemích (Švédsko, Finsko, Norsko, Německo). Tyto země mají zákonná opatření na ochranu pracujících proti mobbingu. Ale nové preventivní programy se rozvíjí také ve Velké Británii a Austrálii – vznikají zde státní i soukromá informační

centra a organizace na podporu obětí mobbingu, jako jsou např. denní stacionáře, krizové telefonní linky, poradenská centra apod.

Dr. Leymann založil ve Švédsku speciální kliniku pro pomoc obětem mobbingu. Mimo klasické terapeutické činnosti slouží také jako dokumentační a výzkumné centrum mobbingu.

8.1 Předcházení vzniku mobbingu

I zde je základním krokem informovanost lidí o existenci mobbingu např. prostřednictvím médií, pokud možno za přispění odborníků. Díky předcházení mobbingu je oběť ušetřena velkým tlaku a vlivu na její psychické i fyzické zdraví.

Zaměstnanec by se měl umět vyrovnávat s požadavky zaměstnavatele, umět se ubránit přehnaným nárokům, správně se sebezpůsobovat, mít přehled o tom, co patří mezi jeho povinnosti. Měl by si také vytvořit dobré pracovní zázemí, finanční jistotu a podporu v rodině a v přátelích, kvalitní vzájemnou spolupráci s kolegy apod.

Pokud je i on motivován pro práci a nemá velké osobní problémy, dokáže odrazit útok agresora. Záleží také na zaměření a cílech, jichž chce dosáhnout – jestli je orientován na výkon (aktivity, dosažené úspěchy), na uspokojení životních potřeb, na vlastní zabezpečení nebo na osobní pohodu.

Ze strany zaměstnavatele by mělo jít o správnou motivaci pracovníků, rozdělení odpovídajících úkolů, za které si budou sami zodpovídat, podávat jim dostatečné informace, správné definování pracovních úkolů, podporování spokojenosti. Společně se podílet na rozhodování o činnosti a cílech organizace, využívat všechny dostupné informační technologie, pozitivně ovlivňovat interpersonální vztahy, vytvářet klima zaměřené na komunikaci a spolupráci. Dále by se organizace měla zaměřit na udržení stálých kvalitních zaměstnanců, zabránit fluktuaci.

Mobbingu lze také předcházet tím, že již při přijímacím pohovoru bude zaměstnanec seznámen s náplní práce a podmínkami na pracovišti, cíli organizace a jejími hodnotami. Pokud se již šikana na pracovišti vyskytne, je potřeba nejprve agresora upozornit na to, že jeho chování je nevhodné a nebude nadále tolerováno, prokonzultovat s ním celou situaci. Pokud i nadále ve svém jednání hodlá pokračovat, následuje pokárání a poté potrestání (např. přemístění, snížení prémie, až po ukončení pracovního poměru).

Dále by si organizace měla stanovit jasné normy chování a sankce za jejich porušení ve vnitřních předpisech a seznámit s nimi zaměstnance. Uvést kontaktní osobu, za kterou zaměstnanec může přijít, která mu danou věc objasní a pomůže řešit.

Zabraňovat demotivaci, vytvořit bezpečné prostředí a příjemné klima, vzbudit důvěru v nadřízené. Pokud má totiž zaměstnanec nedostatek důvěry v nadřízené, má to celkově negativní vliv na mezilidské vztahy na pracovišti, produktivitu práce aj.

Jde také o předvídání možného vzniku konfliktu mezi pracovníky, nebo dokonce i samotného mobbingu, potencionální oběti, agresora. Vzájemně komunikovat o úkolech zaměstnanců, jejich pracovní náplni, negativních vlivech a zhodnotit preventivní působení.

Manažeři organizace by se měli zaměřit na klima organizace, podle R.M. Steerse jsou to tyto dimenze: „Formalizovaná struktura úkolů, vztah odměňování a trestání, centralizace rozhodování, orientace na výkon, požadavek vzdělání a tréninku, znejišťování členů organizace, otevřenost komunikace, obraz (image) a oblíba organizace, zpětná vazba uznání (hodnocení) pracovníků od nadřízených, kompetence v řešení problémů organizace, organizační technologie (transformace vstupů ve výstupy), fyzikální a kulturní charakteristiky pracovního prostředí, cíle organizace, organizační eficeince a efektivita, okolí organizace a její společenské vztahy.“

In: NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. str. 107

Mobbingu lze rovněž předejít i vytvořením kolektivní smlouvy, větším množstvím krizových center, upravením právních norem České republiky, rozvíjením preventivních programů, medializací aj.

Další možným způsobem, jak předcházet vzniku této situace, je tzv. **supervize**. Jde o kontakt supervizora a supervidovaného, supervidovaných. Jedná se o dlouhodobé setkávání jedince nebo skupiny, kde se probírají a následně řeší jejich problémy v zaměstnání nebo v kolektivu. Supervize může být týmová, případová nebo individuální. Supervize má vést k tomu, aby se supervidovaný cítil v zaměstnání dobře, má být povzbuzen, motivován, podporován, nalézá nová řešení, uvolnění, informace a rovněž zpětnou vazbu na jeho řešení určitých situací aj. Co je velice důležité u supervize? Vybudování vztahu založeného na vzájemné důvěře.

Výhodami supervize jsou: vzájemné využití času a prevence, které mají vliv i na ekonomickou stránku organizace. Dále jde o zpětnou vazbu ostatních, vyzkoušení si a

nacvičení různých situací, jejich odžití, přijímání zkušeností ostatních, zkouška přehrávání rolí.

Supervize napomáhá ke stmelení kolektivu a nalezení důvěry v něj, rovněž i naučení se vzájemné spolupráce v řešení různých problémů.

8.2 Komunikace

Komunikace: „Sdělování, dorozumívání. Z pedagogického hlediska je důležitá sociální komunikace, tj. sdělování a dorozumívání mezi lidmi. Mívá tuto strukturu : mluvčí – záměr sdělení – formulace sdělení – vlastní sdělení – posluchač – interpretace obsahu a záměru mluvčího – reakce posluchače. Sociální komunikace vytváří základní souvislosti mezi hlavními stránkami sociálního styku lidí : mezi činností, interakcí a společenskými vztahy.“

In: PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. str. 104

Komunikace je způsob dorozumívání se mezi lidmi. Dělí se na verbální, neverbální a činem. Díky komunikaci se obě strany mohou dozvědět mnoho nových informací a tím ovlivnit i své rozhodování a celý budoucí zbytek života.

Komunikace (verbální) je specifická pro člověka, je velmi důležitá pro navazování mezilidských vztahů, sdělování informací, učení se, socializaci jedinců. I v mobbingovém procesu je komunikace velice důležitá. Komunikace přináší do života člověka výrazné zkvalitnění, mnoho poznatků a tím přispívá ke zvýšení jeho celkových hodnot. Díky komunikaci lze rozpoznat, zdali je člověk introvertní nebo extrovertní, či jaké má vlastnosti, náladu apod.

8.2.1 Typy komunikace:

a) verbální

Verbální komunikace používá slova. A to v podobě mluvené řeči nebo v písemné podobě. Tato komunikace může mít více než dva členy. Mluvenou řeč doprovází neverbální komunikace (posunky, postoj, práce mimického svalstva obličeje).

Naslouchání není pasivní poslouchání bez hledání dalších podstatných informací. Naslouchat znamená vnímat řeč druhého, její obsah, který je pro něj důležitý. Dokázat se vcítit do komunikujícího a projevit zájem o dané téma. Naslouchání doprovází neverbální komunikace, protože postoj těla, jako např. přiblížení se ke komunikujícímu, natočení hlavy nebo její pokyvování, dokáže velmi povzbudit a vytvořit důvěryhodnou atmosféru. Tento typ komunikace je v mobbingovém procesu dosti podstatný pro možnost svěřením se oběti se svým problémem a možnost vytvoření si určité obranné strategie společně s člověkem, kterému důvěřuje, nejlépe však s odborníkem.

Mlčení má důležitý význam v komunikaci. Vyjadřuje nechuť či nemožnost se k danému tématu vyjadřovat. Nebo také „významné“ mlčení doprovázené pohledy, jenž umí partner rozkódovat, které naznačují právě význam mlčení. Tento způsob dorozumívání může být také ve spojitosti s určitým člověkem nebo situací.

Verbální komunikaci ovlivňují :

- zvukové prostředky řeči – přízvuk, dynamika, tempo nebo časová délka pomlky v řeči, intonace, rytmus
- akustické vlastnosti hlasu – jeho síla, barva, výška, ladění

b) neverbální

Neverbální komunikace je podstatným doplňkem verbální komunikace. Tento styl komunikace ale také sám o sobě vypovídá o mnohých podstatných věcech. Sděluje nám například, jaký chce o sobě druhá osoba zanechat dojem, jestli má zájem o další setkání a zda chce nějakým způsobem zapůsobit na druhého. Rovněž informuje o tom, jak se cítíme, jakou máme náladu, vztah k danému člověku nebo událostem.

- sedm primárních emocí provázejících neverbální řeč:
- štěstí – neštěstí
- neočekávané překvapení – splněné očekávání
- strach a bázeň – pocit jistoty
- radost – smutek
- klid – rozčilení

- spokojenost – nespokojenost, až znechucení
- zájem – nezájem

In: NELEŠOVSKÁ, A.: *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. str. 48

rozlišení neverbální komunikace:

- mimika – pohyby obličejových svalů, výrazy obličeje
- haptika – dotýkání při hovoru, způsobení bolesti, tepla nebo chladu
- gestika – pohyby rukou a nohou, některá gesta mohou nahrazovat slova, např. u znakové řeči
- posturika – postoj při hovoru, poloha těla
- proxemika – vzdálenost mezi komunikujícími, dělí se na intimní, osobní, sociální a veřejnou
- vizuální – tzv. řeč očí, délka pohledu a jeho upřenost
- kinetika – pohyby těla a jeho částí, jejich rychlost
- tón hlasu – např. hlasitost, výška hlasu, rychlost, intonace
- celkový vzhled komunikujícího a jeho okolí

c) komunikace činem

Každý čin má pro určitou osobu specifický význam, čin bývá v kontextu se situací. Dá se říci, že to je i reakce na určitý podnět. Tato komunikace může mít jiný význam pro jednotlivce, jinak ho může vnímat a hodnotit skupina, která má stanovené určité normy chování. Každá společnost má předem stanovené tzv. nepsané normy, které upřesňují, jaké chování je přijatelné a co vyjadřuje.

Každý člověk může mít pro komunikaci mnoho důvodů, nebo úplně postačí jen jeden jediný. Ať už se jedná o vnitřní komunikaci při různých rozhodováních nebo při sdělování informací druhým.

příklady motivů komunikace:

- sociální - snaha naplnit potřebu někam patřit, zařadit se mezi sobě rovné či skupinu lidí s podobnými zájmy či názory. Rozvíjet společné vztahy a udržovat je, nalézat přátele a překonat samotu
- adaptační - začleňování do společnosti, přijímání sociálních rolí a vytváření statusů, přivykání změnám, situacím a místům
- existencializační - potřeba nalézt komunikačního partnera, vyhnout se osamocení, mít možnost s někým mluvit o svých prožitcích a problémech
- kognitivní - předávání informací, znalostí a názorů. Potřeba sdělovat a dokazovat, že komunikující něco zná a umí, prezentovat sám sebe
- poznání sebe samého - poznávání vlastní osobnosti, zájmů, vlastností, pocitů a vztahů k jiným lidem, věcem i činnostem
- zábavná - přináší pobavení, uvolnění, očišťuje od problémů a pomáhá načerpat nové psychické síly
- prosazování moci - jde o prosazení sama sebe, svých zájmů, potřeby předčít ostatní, získat úctu, obdiv, někdy i moc a nadvládu
- jiné - další možné motivace jako pomoc druhému s jeho problémy, odvedení od tématu aj.

vlastnosti zdravě komunikujícího jedince:

- pozitivně vidí sám sebe, věří si
- dokáže být, vždy podle dané situace, jak empatický, tak neústupný, umí být vstřícný i odměřený
- není rivalizující typ, což nevyklučuje náročnost kladenou na sebe
- umí pracovat na tvorbě kompromisu
- ustoupí-li, neobviňuje
- hodnotí teprve tehdy, až si vyslechne celou informaci (umí pozorně naslouchat)
- je otevřený změnám a rozmanitosti názorů
- nediskvalifikuje ani ve vztahové, ani ve věcné rovině

- umí komunikaci řídit, regulovat její směr a strukturovat ji
- umí neutralizovat konflikty, kolize a napětí nebo jich tvořivě využít
- nezamlouvá, neodbíhá, nemlží
- sám se umí uměřeně „odhalit“

In: VYBÍRAL, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. str. 220

8.2.2 Komunikace v zaměstnání

Komunikace v zaměstnání je mezi kolegy, mezi podřízeným a nadřízenými, dále v rámci vedení porad, obchodních jednání, vyjednávání, sebereprezentací aj.

V pracovním prostředí je velice důležité, aby komunikace byla založena na velmi dobré úrovni, poněvadž se od ní následně odvíjí i vzájemná spolupráce mezi spolupracovníky, předávají se důležité informace, zkvalitňuje se a zvyšuje výkonnost týmu i celku.

Při pracovních poradách je důležité si předem stanovit cíl a účel, kterých by měla porada dosáhnout. Vedoucí porady by ji měl vést systematicky a monitorovat případné poznatky a připomínky členů porady.

Rovněž by měl rozvíjet jejich tvořivost a podporovat nové nápady i řešení. Dále je důležitá výměna informací, protože informovanost na pracovišti je velice důležitá a podstatná pro celou práci, také je podstatný výběr členů porady, jejich vztah k probíranému tématu a celková připravenost této vnitropodnikové schůzky.

Další z uvedených oblastí v zaměstnání, kdy se využívá komunikace, je obchodní nebo jiné jednání s jinou firmou. Při tomto setkání se snaží každá ze stran pro sebe vytěžit maximální možný zisk, častokrát se musí volit kompromis nebo určité ústupky. Zde je potřeba umět ovládat svou komunikaci a chování a uplatnit své získané komunikační dovednosti. V mnoha případech spolu firmy chtějí dlouhodobě spolupracovat, a proto je potřeba se umět domluvit na určitých podmínkách vzájemné spolupráce do budoucna.

V sebereprezentaci, kterou využíváme obzvláště při přijímacích pohovorech, zastupování firmy nebo vlastním představování kolegům, je třeba umět dobře vystupovat, pozitivně působit na své okolí a v neposlední řadě také umět výborně

komunikovat s okolím. Často totiž lidé dávají na první dojem, na tzv. *haló efekt*, kdy si přednostně zapamatovávají určité specifické rysy, odlišnosti, chyby, zadržávání aj. A utváří si tak obrázek o osobitých vlastnostech daného člověka, častokrát však nesprávný.

Komunikace v zaměstnání je opravdu velice důležitá, protože pokud je prostředí otevřené komunikaci, plné důvěry a spolupráce, dají se v něm řešit veškeré situace a i samotný mobbing má daleko menší šanci se zde projevit a uchytit.

9 Vliv mobbingu na organizaci

Mobbing se může vyskytnout ve všech typech organizací i všech průmyslových oborech. Objevuje se ve velkých i malých společnostech, ve státní správě, neziskových organizacích, zdravotnictví, školství atd. Neziskové a malé organizace jsou proti mobbingu méně odolné, jelikož mají obvykle méně propracované preventivní programy a častokrát nemají jasně určené stanovy, propracovanou personální politiku a firemní kulturu.

Jak již bylo výše zmíněno, v průběhu mobbingového procesu se významně zvyšuje nemocnost oběti. Opakované a prodlužující se pracovní neschopnosti jsou nákladné, rušivé a mají negativní vliv na produktivitu práce. Ovšem ani agresori, kteří svůj zvýšený zájem a pozornost upínají úplně jiným směrem k nesmyslnému terorizování jiné osoby a tím zákonitě nezvládají plnit své pracovní povinnosti, ku prospěchu samotné organizace také moc nepřispívají, ba naopak. A to samé se dá říci i o ostatních zaměstnancích a spolupracovnících, kteří jsou svědky agrese nebo jsou do procesu šikanování osobně vtaženi, či dokonce zapleteni jako spolupachatelé. Situací na pracovišti se neustále zabývají a neplní zadané úkoly.

Mobbing často vede k psychickému a fyzickému vyčerpání, zvyšuje se nemocnost pracovníků nebo předčasně odchází do důchodu. To vše přináší zvýšené nároky na nemocenské pojištění a vede k jejich snížené motivaci a nedostatečnému využívání pracovní doby, jak u obětí, tak i u agresorů mobbingu.

Oběť o svých neblahých zkušenostech s předchozím zaměstnavatelem většinou informuje i na svém novém pracovišti a tím tak vlastně i nevědomky bez určitého předem stanoveného záměru napomáhá konkurenční organizaci. Jelikož společnost, která mobbing toleruje, ztrácí důvěryhodnost jak mezi interními zaměstnanci, tak i mezi širší veřejností a obchodními partnery. Rovněž s sebou mobbing přináší i zvýšené náklady při zaučování nového pracovníka na uvolněnou pracovní pozici. Dále jsou to pro organizaci celkové ekonomické ztráty v důsledku snížené produktivity práce, škody na zařízení a vybavení, ovlivnění kolektivu, prostředí i konkurenceschopnosti, celková ztráta důvěryhodnosti organizace, aj.

Toto všechno může být důsledkem nízké úrovně personální práce, stylem řízení, firemní kulturou aj. Konfliktní situaci může zapříčinit rovněž nedostatečná komunikace

na pracovišti, nadměrné přidělování zatěžujících úkolů, které jsou časově náročné, nepřiměřené sankce za nesplnění úkolu, vysoké pracovní tempo, nekvalitní pracovně-právní a pracovně-mravní společenské klima, rigidní práce, nedostatečně kontrolovaná práce, špatné vztahy v kolektivu, nejistota, obava o zaměstnání, nevyjasněnost vlastní role v zaměstnání, nedostatečná podpora ze strany nadřízených.

Také změna vnitřní atmosféry k horšímu, rozpad týmu a celkový pokles pracovní morálky. Vliv má také i nerovnost profesní, ve vzdělání a zkušenostech. Organizace může podniknout několik kroků k nápravě: přerozdělit úkoly, hledat společná řešení, přístupnost, kontrolovat pracovní rizika, řešení mezilidských vztahů. Otevřeně komunikovat o vzájemných konfliktech na pracovišti, správně definovat cíle práce a přidělené úkoly, naučit se uvolnění od stresu a agresivity, supervize. Vedoucí pracovník by měl být citlivý a vnímavý, měl by umět vést kolektiv, mít konstruktivní řešení, nadhled, naslouchat a respektovat potřeby zaměstnanců.

V sousedním Německu fenomén mobbingu mapují a pomáhají řešit už několik let týmy expertů. Podle nich má šikana neblahé důsledky na celé hospodářství, ať již samotné organizace či dané země. Jen pracovní výpadky jediného „mobbovaného“ přijdou jeden podnik ročně cca na 20 – 70 tisíc eur. K tomu je třeba ještě připočíst náklady za léčení takového nešťastníka.

10 Legislativa v České republice

V České republice zatím neexistuje zákon, ve kterém by bylo možno najít jasné a přímé vymezení mobbingu, ať již jako přestupku nebo trestného činu a vlastních následků za jeho způsobení. V ČR je osobnost chráněna prostřednictvím institutu tzv. osobnostního práva, tedy práva na ochranu osobnosti (§11 OZ). V případě mobbingu se jedná o narušení nebo ohrožení psychomorální integrity.

Stávající zákony, které lze uplatnit při řešení mobbingu, jsou zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, zákon č. 140/1961 Sb. Trestní zákon, zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník, zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod, zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti, zákon č. 218/2002 Sb. Služební zákon a zákon č. 361/2003 Sb. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V příloze III. uvádím jednotlivé paragrafy, které lze využít právě při podání žaloby obětí na ochranu osobnosti vůči strůjci mobbingu. Existují tři typy žalob:

- **negativní žaloba – navrhuje na upuštění od neoprávněných zásahů (postížený vznesl návrh na zamezení dalších útoků)**
- **restituční žaloba – návrh na odstranění již uskutečněných zásahů**
- **satisfakční žaloba – návrh na poskytnutí přiměřeného zadostiučinění**

Listina základních práv a svobod, jak již samotný název naznačuje, je zaměřena na základní vymezení práv občana.

Občanský zákoník vymezuje základní vztahy mezi občany a jejich vzájemné soužití.

Trestní zákon se zabývá porušováním práv občanů a tresty, které za jejich porušení následují.

Zákoník práce vymezuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jejich povinnosti a nároky.

Osobně si myslím, že by se „pracovní zákon“ měl více zabývat již zmíněným mobbingem. Zaměřit se na jeho přesné pojmenování a jasné vymezení činů, které již lze za mobbing považovat.

Také jde o to, dostat toto společensky nepřijatelné jednání do povědomí občanů a seznámit je s tím, jak by měli za dané situace reagovat i jak se mohou následně bránit. Což je velice důležité! Ale i to, aby ten, kdo se mobbingu dopouští, věděl, že nezůstane bez potrestání a jaký trest ho čeká.

11 Aktuální situace v České republice

Pojem mobbing a co vše se pod ním skrývá, ještě není v České republice natolik znám a samotná problematika mobbingu nebyla doposud v ČR odborně zpracována. Některé publikace se mobbingu dotýkají v rámci příbuznosti témat (např. publikace o šikaně). Mobbing bývá též často zaměňován s jinými výrazy (šikana, obtěžování). Mobbingem se rovněž zabírají některé publikace zaměřené na personalistiku nebo management.

V listopadu roku 1999 se uskutečnila v Praze první mezinárodní konference na téma mobbingu a poukázala na závažnost problému v České republice a stoupající četnost výskytu tohoto negativního jevu v naší společnosti. Byla též impulsem k ustanovení již a dále zmiňované neformální informační, dokumentační a poradenské skupiny *Práce a vztahy*, nabízející pomoc obětem mobbingu. Na zmíněné konferenci přiznalo celých 85% českých účastníků, že již bylo ve své pracovní kariéře mobbováno!

Česká republika se teprve začíná zabývat problematikou mobbingu a otevíráním těchto témat. Problém je v tom, že nejsou k dispozici žádné úplné a zároveň validní statistiky vypovídající o skutečném aktuálním stavu výskytu tohoto patologického jevu v naší společnosti. Chybí extenzivní výzkumná data, která by se dala porovnávat s daty získanými v zemích, jenž mají problematiku mobbingu daleko lépe a přesněji zmapovanou (Skandinávie, Německo). Celkový pohled na mobbing zde dosud chybí, stávající prameny spadají do oblasti populárně-vědecké až populisticko-bulvární, opírající se o subjektivní výpovědi obětí. To vše jsou však pouhé dohady, k jejichž potvrzení, či naopak vyvrácení by bylo zapotřebí velkého množství nashromážděných dat z empirických výzkumů. V době socialismu musel zaměstnanec vykonávat vše, co mu bylo nařízeno, pracoval ve velmi stresovém prostředí a na firemní kulturu se též příliš nedbalo, a to ve smyslu osobního přístupu k člověku jako individualitě. Jelikož na vše byly normy, ty bylo potřeba splnit, přičemž vše bylo velice tvrdě kontrolováno.

Postkomunistická doba otevřela dveře mnohým možnostem, a to nejen ve vzdělání pracovníků, ale i ve vedení organizací. Což rovněž přineslo i tvorbu nových prestižních míst a zvýšení nároků na pracovníka, na jeho vzdělání, flexibilitu, dovednosti a prosazení. To vše s sebou přineslo zvýšenou konkurenci, časté změny,

protože se organizace vyvíjí, ale také soutěživost a častokrát „nezdravou“. Nadměrná vytíženost pracovníků spojená se zvýšenou byrokracií vytváří stresové prostředí, ve kterém by mohlo docházet ke vzniku mobbingu.

Nadřízení v některých případech až doslova zneužívají své moci, vyplývající z jejich vedoucího postavení, ale nechtějí přebírat zodpovědnost za pracovníky a jejich požadavky a úkoly.

Nezaměstnanost, která je v České republice obzvláště v některých regionech stále poměrně vysoká, způsobuje u lidí stres, kdy raději setrvávají na místech, kde snáší šikanu, než aby byli nezaměstnaní a měli tak malou možnost nalézt zaměstnání nové. To dává zaměstnavateli vyšší moc nad svými zaměstnanci.

V současnosti již v ČR působí a dále nově vznikají organizace, které školí pracovníky firem ohledně správného vedení kolektivu, vytváření pozitivního klimatu pracoviště, asertivitě, efektivnímu řízení podniku aj. Rovněž vznikají i organizace pomáhající obětem mobbingu. Avšak z hlediska samotného práva není u nás ještě mobbing dost dobře postižitelný a řešitelný.

II. Praktická část

12 Průzkum

Vzhledem k tomu, že relevantní data jsou špatně přístupná, obzvláště v množství adekvátním pro extenzivní empirický výzkum a soukromé ani státní instituce nejsou výzkumu doposud příliš nakloněni, zvolil jsem si pro naplnění cílů, které jsem si ve své práci předsevzal, po předchozí vzájemné konzultaci s vedoucím práce, sekundární analýzu dat. Budu vyhodnocovat již zpracované podklady z průzkumů veřejného mínění provedených odbornými organizacemi v průběhu několika minulých let a vzájemně je porovnávat.

Cílem mého průzkumu je vytvořit jasný přehled o výskytu mobbingu na území ČR a počtu jeho obětí. Dále zjistit, zdali je a do jaké míry mobbing v naší společnosti vnímán jako patologický sociální problém a zda má vzestupnou či sestupnou tendenci. Zároveň též vzájemně porovnat data získaná v rámci průzkumů provedených na území ČR s daty okolních zemí světa. Tato část tak napomáhá dokreslit představu o stavu mobbingu nejen na území České republiky, ale dle soustředěných dat i na územích jiných států.

Mobbing v České republice

Výzkumem mobbingu a jeho vlivu se v České republice začala jako první zabývat organizace „*Práce a vztahy*“. Tato organizace je občanským sdružením zaměřeným na mezilidské vztahy na pracovišti, na příčiny a důsledky mobbingu. Zde se soustředí různí odborníci, jak psychologové, právníci, tak i manažeři, personalisté aj.

Cíl činnosti organizace:

- monitorování projevů diskriminace, dodržování rovných příležitostí a tzv. antidiskriminačních zákonů a norem ve společnosti

- monitorování pracovišť (organizací, podniků a firem) z pohledu dodržování dobrých mravů a příp. diskriminace. Dokumentace vztahových problémů včetně tzv. vztahové patologie (narušené mezilidské vztahy) na pracovišti: Projevů šikany, mobbingu, boxingu, obtěžování (harassmentu) atp. – ve státech Evropské Unie a České republice.
- vzdělávání v oblasti tzv. občanské odvahy (civillcourage) – na pracovišti či jinde – včetně pořádání kulturních a společenských akcí
- dokumentace života a kultury evropských menšin a migrace obyvatel (dokumentační středisko menšin a migrace)
- propagace kultury s férovými vztahy včetně udělování „Ceny za férové vztahy“. Zveřejňování případů tzv. „neférovosti“
- psychologická, právní či jiná pomoc osobám postiženým diskriminací, obtěžováním, tzv. mobbingem a bossingem či jinými projevy, které jsou v rozporu s tzv. dobrými mravy. Poskytování všestranných poradenských a podpůrných služeb. Intervence a mediace ve prospěch takto postižených osob.
- informování veřejnosti o současném stavu a osvěta v oblasti vztahové problematiky, vztahové patologie a její možných negativních důsledcích na zdravý vývoj jedince a celé společnosti

In: www.arachne.cz

Tímto výzkumem se rovněž zabývá na komerční bázi společnost **GfK (Growth from Knowledge) Praha, s.r.o.**, která se zaměřuje na výzkum veřejného mínění a trhu, a poskytuje též konzultace a poradenství.

Dle průzkumu **GfK** provedeného v roce 2001 bylo zjištěno, že z dotázaných osob zažilo mobbing celých **16%**, dvě pětiny z obětí toto nevhodné zacházení zažívaly více než jedenkrát týdně a 58% tím trpělo více než rok.

Následným průzkumem provedeným o dva roky později v roce 2003 bylo zjištěno, že se oběťmi mobbingu stalo již **28%** dotázaných osob a z toho celá jedna čtvrtina z nich toto nevhodné zacházení zažívala častěji než jedenkrát týdně, 54% tím trpělo více než rok. Z dosažených výsledků je jasně patrné, že oproti roku 2001 vzrostl

výskyt mobbingu na našem území o celých **12%**, což je dosti vysoké a alarmující číslo pro naši společnost!

Avšak průzkumem provedeným o další dva roky později v roce 2005 bylo zjištěno, že už „jen“ **17%** lidí starších čtrnácti let již mělo osobní zkušenost s mobbingem. Alespoň čtvrtina z nich ho zažívá minimálně jedenkrát týdně a 47% z celkového počtu obětí tuto situaci prožívá více než rok.

Z výsledků šetření této organizace je dobře patrné, že výskyt mobbingu na našem území a v naší společnosti poklesl oproti výzkumům z let 2001 a 2003 o celých **11%**. Což je povzbudivý signál, ale i tak je třeba situaci nepodcenit a nadále tomuto problému věnovat zvýšenou pozornost. Obzvláště, jestliže jiný průzkum této organizace dále uvádí, že **66%** z naší populace ve věku nad patnáct let vnímá šikanu jako velice závažný problém. Stejný názor zastává 57% podnikatelů a 77% nezaměstnaných.

Jiné zdroje uvádějí, že dle výsledků průzkumů veřejného mínění provedeného na našem území v roce 2002 je obětí mobbingu **4-8%** pracujících.

In: BEŇO, P.: *Mobbing je když ...* Praha: Moderní vyučování, 2002, roč. 8, č. 3, s. 4-5

Další zdroje udávají, že mobbingem je bezprostředně v rámci EU ohroženo asi **10%** osob produktivního věku.

In: *Týdeník Sondy* č.22, 14.6.1999

Díky nejnovějším průzkumům specializovaných center a organizací bylo zjištěno, že se mobbing ve větší míře začíná objevovat u lidí středního či staršího věku a žen ve věku nad čtyřicet pět let.

Pokud jde o problematiku sexuálního obtěžování na pracovišti, jako jedné z odnoží mobbingu, byl v ČR zaznamenán zvýšený výskyt a to u každého *desátého* muže nebo ženy, což bylo zjištěno průzkumem provedeným v roce 2004.

Ovšem jiné zdroje uvádějí, že se se sexuálním obtěžováním na pracovišti setkala celá čtvrtina pracujících – **28%** žen a **22%** mužů. Nejčastěji se terčem sexuálního obtěžování stávají rozvedení a mladí lidé ve věku 19 až 35 let.

In.: *Práce.cz* 17.3.2008

Dle různorodých výsledků a nashromážděných dat center a organizací veřejného mínění lze usoudit, že mezi roky 2001 a 2005, měl procentuální výskyt mobbingu na našem území značně kolísavou tendenci.

Z počátku mezi roky 2001 a 2003 byl zaznamenán prudký nárůst výskytu mobbingu na našich pracovištích. Následně však mezi roky 2003 a 2005 došlo k poklesu procentuálního výskytu a tím i k částečné stabilizaci situace v České republice.

Stávající situace v ČR z výsledků jedněch z posledních průzkumů veřejného mínění v otázce problematiky mobbingu provedených společnostmi Sofres-Factum na našem území hovoří o „mírném“ zlepšení, procentuálně vyjádřeno 2 až 3%. Což považuji za alespoň částečný úspěch a krok správným směrem.

Mobbing v jiných zemích

- *Švédsko* – 1992, 3,5% z dotázaných bylo oběťmi mobbingu. Ve 44% situací byl agresorem spolupracovník, ve 37% nadřizený a 9% podřizený.
- *Finsko* – 1996, 10,1% dotázaných zažilo mobbing.
- *Velká Británie* – 2004, 25% zažilo tento styl šikany a část z těchto obětí jej prožívala déle než pět let.
- *Jižní Afrika* - 1998 – 1999, 78% dotázaných se během svého života dostalo do situace, kdy byli mobbováni. Děsivé číslo!

Pro zajímavost uvádím tabulku s procentuálním výskytem mobbingu v jednom z nejvíce zasažených odvětví, a to zdravotnictví.

tabulka 1: výzkum 2002 v rámci mobbingu ve zdravotnictví

země	oběti mobbingu v %	oběti sexuálního obtěžování v %
Bulharsko	30,9	0,8
Jižní Afrika	20,6	4,6
Thajsko	10,7	1,9
Portugalsko	39,5	3,7
Libanon	22,1	2,3
Austrálie	10,5	
Brazílie	15,2	

V celkovém porovnání s výsledky průzkumů zaznamenanými na územích jiných států světa se dá říci, že se Česká republika s cca **15%** obětí mobbingu řadí mezi „lepší“ průměr.

Veškerá data byla použita z těchto zdrojů: Organizace Práce a vztahy, Centrum pro výzkum veřejného mínění Gfk, Sofres-Factum, BOZP Info, <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/3.pdf>, výzkum Ministerstva práce a sociálních věcí – Vliv změn světa práce na kvalitu života.

13 Shrnutí – závěr

Závěrem bych rád poznamenal a zdůraznil, že mobbing byl a mobbing bude a také to, že mobbing, ač to tak na první pohled nevypadá, je problémem celé společnosti a ne jen vybrané skupinky jedinců či jednotlivců. Mobbing je zákeřný a nevyzpytatelný soupeř, který může kdykoliv a kdekoliv znovu zaútočit na mezilidské vztahy. Bylo by dobré brát tuto skutečnost v patrnost a následně kroky nápravného procesu v boji s tímto celosvětovým nešvarem společnosti přizpůsobit té či oné konkrétní situaci. Každý případ od případu je jiný, ačkoliv přece něco společného mají. Vykazují společné znaky nedůstojného, a podle mého názoru, i zbytečného mezilidského chování. Osobně si myslím, že určité náznaky tohoto psychoteroru nelze zcela úplně vymýtit, ale lze jim předcházet, zmírnit jejich intenzitu a každopádně snížit počet jejich výskytu.

Jde o naprostou změnu systému firemní kultury, o snahu podporovat spolupráci, ale rovněž vnímat individuální osobnostní rozdílnost mezi zaměstnanci, jejich potřeby, motivovat je. Důležité je též, stanovení příslušných norem včetně sankcí. To a mnoho dalšího je bezpochyby v silách každé organizace.

V moci státu je vymezit legislativní rámec, jenž bude chránit zaměstnance před tím, aby se stali oběťmi mobbingu. Potencionální agresor by měl vědět, že za tento jeho hanebný čin přijde jistý trest, který ho v „některých“ případech „může“ i dokonce od takového jednání odradit. Domnívám se, že současná česká legislativa (viz příloha) nesplňuje tuto aktuální poptávku.

Stát by měl také podporovat organizace, které preventivně zasahují nebo pomáhají obětem. Měl by apelovat na zlepšení přístupu k zaměstnancům a na celkové změny v rámci pracovněprávních vztahů v organizacích.

Určitě by bylo zajímavé se více a podrobněji na toto téma zaměřit ve specializované publikaci, která by byla nejen pouhým kusým podáním informací, ale i jakýmsi pomocníkem či přímo „ kuchařkou“ pro řešení mezilidských vztahů na pracovištích.

Pokud společnost jako jeden jednotný a soudržný celek nezačne problematiku patologických jevů společnosti, v tomto případě mobbingu, co nejdříve a co nejefektivněji řešit, může se stát, že se dostaneme do tzv. patové situace, ze které již nebude úniku. Uzavře se pomyslný začarovaný kruh a mobbing se stane běžnou

součástí mezilidských vztahů na pracovištích. A opět to bude člověk, který ponese následky lhostejnosti a nezájmu ze strany ostatních (společnosti), a to mnohdy po celý zbytek svého života.

Tato diplomová práce měla za cíl zmapovat problematiku mobbingu v širších souvislostech a naznačit její řešitelnost. Pevně věřím, že se mi to alespoň částečně podařilo a že má snaha nepřijde nazmar a bude pozitivním přínosem, jak pro jednotlivce, tak pro společnost.

14 Literatura

1. BEŇO, P. *Mobbing je když ...*. Praha: Moderní vyučování, 2002. ISSN 1211 - 6858
2. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Komputer Press, 2003. ISBN 80 – 7226 – 763 – 9
3. ČERMÁK, I. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80 – 902614 – 1 - 8
4. EGGERT, M. A.; FALZON, W. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80 – 7367 – 011 – 9
5. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80 – 247 – 0533 – 8
6. HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. Martin: Neografie, 1995.
7. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-429
8. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80 – 7178 – 642 – X
9. LAUSTER, P. *Nenechte si nic líbit*. Praha: Knižní klub, 1994. ISBN 80 – 85634 – 62 – 7
10. LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia*.: internet resource
11. LORENZ, K. *Osm smrtelných hříchů*. Praha: Akademia, 2001. ISBN 80-200-0842-X
12. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. A KOL. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80 – 247 – 0648 - 2
13. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80 – 7169 – 425 – 8
14. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80 – 247 – 0577 – X
15. NELEŠOVSKÁ, A. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80–247–0738-1

16. NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresí.* Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80 – 7169 – 253 – 0
17. POTTEROVÁ, B. A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání.* Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80 – 7198 – 211 – 3
18. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník.* Praha: Portál, 2003. ISBN 80–7178–772–8
19. TEGZE, O. *Neverbální komunikace.* Praha: Komputer Press, 2003. ISBN 80–7226 – 429 – X
20. VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese.* Praha: Portál, 2000. ISBN 80 – 7178 – 496 - 6
21. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* Praha: Portál, 2000. ISBN 80–7178–291-2

Seriálové publikace (časopisy, noviny)

22. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník.* Praha: Portál, 2000. str. 321
23. SVOBODOVÁ, L. *Mobbing: psychoteror na pracovišti.* Psychologie dnes. Praha : Portál, 1., 2008. str. 20 – 21
24. SVOBODOVÁ, L. *Jak se bránit mobbingu.* Psychologie dnes. Praha: Portál, 3., 2008. str. 20 – 21
25. SVOBODOVÁ, L. *Kolega je tyran.* Psychologie dnes. Praha: Portál, 2., 2008. str. 20 - 21
26. Týdeník Sondy č.22, 14.6.1999
27. Lidové noviny, 4.2.2000

Elektronické seriálové publikace, časopisy, zprávy, diskusní fóra

28. <http://osz.cmkos.cz>
29. <http://cs.wikipedia.org>
30. <http://vira.cz>
31. <http://www.hrportal.cz>

32. <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/3.pdf>
33. <http://www.arachne.cz>
34. <http://www.ihned.cz>
35. <http://bozpinfo.cz>
36. <http://gfk.cz>
37. <http://www.poradenskecentrum.cz>
38. <http://www.leymann.se/English/frame.html>

15 Přílohy

I. Životní události

Přehled stresujících životních událostí (Holmes a Rahe, 1967)

In: MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997.

změny v životě	jednotka
úmrť manžela (ky)	100
rozvod	73
rozchod s partnerem	65
úmrť v nejbližší rodině	63
odpykání trestu ve vězení	63
vlastní úraz nebo nemoc	53
vlastní svatba	50
přeřazení v zaměstnání	47
Usmíření s partnerem nebo s manželem(kou)	45
odchod do důchodu	45
nemoc rodinného příslušníka	44
těhotenství partnerky	40
sexuální nesnáze	39
změna postavení v zaměstnání	39
narození dítěte	39
změna ve vlastní finanční situaci	38
úmrť blízkého přítele	37
změna zaměstnání	36
přibývání manželských (partnerských) hádek	35
získání půjčky	31
větší dluhy	30
větší zodpovědnost v zaměstnání	29
syn nebo dcera opouští domov	29
neshody s tchýní nebo tchánem	29
mimořádný osobní úspěch	28
manželka vstoupila do zaměstnání (nebo vystoupila)	26
začátek nebo ukončení školy nebo školení	26
změna životních podmínek	25
změna osobních návyků (stereotypů)	24
konflikty s představenými v zaměstnání	23

změna pracovních podmínek	20
změna bydliště	20
zkoušky ve škole nebo kvalifikační zkoušky v zaměstnání	20
změna navyklé rekreace (chata, sport, apod.)	19
změna ve společenské činnosti (přátelé, kamarádi, apod.)	18
poruchy spánku	16
změna v setkání s rodinnými příslušníky	15
změna v návycích v jídle (změna váhy, dieta, nechutenství)	15
dovolená	13
rodinné setkání o Vánocích	12
pokuta při dopravním přestupku	11

II. Modely pracujícího člověka

podle W.H. Staehle

In: NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. str. 23

tradiční model	model human relations	model human resources
<i>pojetí</i>		
většina lidí pociťuje odpor k práci	lidé se chtějí cítit jako významní a potřební	lidé chtějí přispět k dosažení smysluplných cílů a spolupůsobit při jejich stanovení
mzda je důležitější než práce sama	lidé potřebují přichylnost a uznání. To je v rámci pracovní motivace důležitější než mzda	
jen nemnozí mohou nebo chtějí převzít úkoly vyžadující tvořivost a sebekontrolu	pracovní motivace důležitější než mzda	většina lidí může přebírat tvořivější a odpovědnější úkoly, než vyžaduje současná práce
<i>doporučení</i>		
manažer má hlídat a kontrolovat své podřízené	manažer má každému pracovníkovi dát pocit potřebnosti a důležitosti	manažer má využívat skryté vlohy a kvality spolupracovníků
má přidělovat úkoly v jednoduchých, opakovaných a snadno naučitelných krocích	má své spolupracovníky dobře informovat a slyšet jejich připomínky	má vytvořit atmosféru, v níž se spolupracovníci mohou plně rozvinout
má vyvíjet a prosazovat detailní pracovní pokyny	má spolupracovníkům nabídnout příležitosti k sebekontrolě	má praktikovat souhlas a tím i schopnost k sebeurčení a sebekontrolě
<i>očekávání</i>		
lidé snázejí práci, když souhlas se mzdou a nadřazených je fair	informace a rozhovor uspokojí potřebu uznání a hodnocení	souhlas, sebeurčení a sebekontrola vedou ke zvyšování produktivity
když jsou úkoly dost jednoduché a pracovníci dost kontrolováni, dosáhne se toho, co mělo dosaženo	uspokojení této potřeby vede ke spokojenosti a odbourává se odpor k formální autoritě	jako vedlejší důsledek může zvyšovat spokojenost, neboť pracovníci mohou využívat veškeré své schopnosti

III. Legislativní vymezení

Zákon č. 2/1993 Sb. o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD

Čl.7

(1) Nedotknutelnost osoby a jejího soukromí je zaručena. Omezena může být jen v případech stanovených zákonem.

(2) Nikdo nesmí být mučen ani podroben krutému, nelidskému nebo ponižujícímu zacházení nebo trestu

Čl.10

(1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.

(2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života.

(3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.

Čl.16

(1) Každý má právo svobodně projevovat své náboženství nebo víru buď sám nebo společně s jinými, soukromě nebo veřejně, bohoslužbou, vyučováním, náboženskými úkony nebo zachováváním obřadu.

(2) Církev a náboženské společnosti spravují své záležitosti, zejména ustavují své orgány, ustanovují své duchovní a zřizují řeholní a jiné církevní instituce nezávisle na státních orgánech.

(3) Zákon stanoví podmínky vyučování náboženství na státních školách.

(4) Výkon těchto práv může být omezen zákonem, jde-li o opatření v demokratické společnosti nezbytná pro ochranu veřejné bezpečnosti a pořádku, zdraví a mravnosti nebo práv a svobod druhých.

Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník

§ 11

Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

§ 12

(1) Písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy týkající se fyzické osoby nebo jejích projevů osobní povahy smějí být pořízeny nebo použity jen s jejím svolením.

(2) Svolení není třeba, použijí-li se písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky nebo obrazové a zvukové záznamy k účelům úředním na základě zákona.

(3) Podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy se mohou bez svolení fyzické osoby poříditi nebo použít přiměřeným způsobem též pro vědecké a umělecké účely a pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Ani takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby.

§ 13

(1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.

(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.

(3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

Zákon č. 140/1961 Sb. Trestní zákon

§ 196

(1) Kdo skupině obyvatelů vyhrožuje usmrcením, ublížením na zdraví nebo způsobením škody velkého rozsahu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

(2) Kdo užije násilí proti skupině obyvatelů nebo jednotlivci nebo jim vyhrožuje usmrcením, ublížením na zdraví nebo způsobením škody velkého rozsahu pro jejich politické přesvědčení, národnost, příslušnost k etnické skupině, rasu, vyznání nebo proto, že jsou bez vyznání, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až tři léta.

(3) Stejně jako v odstavci 2 bude potrestán, kdo se spolčí nebo srotí k spáchání takového činu.

§ 197a

(1) Kdo jinému vyhrožuje usmrcením, těžkou újmou na zdraví nebo jinou těžkou újmou takovým způsobem, že to může vzbudit důvodnou obavu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo peněžitým trestem.

(2) Odnětím svobody až na dvě léta bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinností.

§ 198

Hanobení národa, etnické skupiny, rasy a přesvědčení

(1) Kdo veřejně hanobí

a) některý národ, jeho jazyk, některou etnickou skupinu nebo rasu, nebo

b) skupinu obyvatelů republiky pro jejich politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že jsou bez vyznání,

bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta.

(2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 nejméně se dvěma osobami.

§ 206

Pomluva

(1) Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

(2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem.

§ 209

Poškozování cizích práv

(1) Kdo jinému způsobí vážnou újmu na právech tím, že

a) uvede někoho v omyl, nebo

b) využije něčího omylu,

bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta nebo peněžitým trestem.

(2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, vydává-li se při činu uvedeném v odstavci 1 za veřejného činitele.

§ 221

(1) Kdo jinému úmyslně ublíží na zdraví, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta.

(2) Odnětím svobody na jeden rok až pět let bude pachatel potrestán,

a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi pro výkon jejich povinnosti,

b) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je bez vyznání, nebo

c) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví.

(3) Odnětím svobody na tři léta až osm let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt.

§ 222

(1) Kdo jinému úmyslně způsobí těžkou újmu na zdraví, bude potrestán odnětím svobody na dvě léta až osm let.

(2) Odnětím svobody na tři léta až deset let bude pachatel potrestán,

a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi pro výkon jejich povinnosti, nebo

b) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho politické přesvědčení, národnost, příslušnost k etnické skupině, rasu, vyznání nebo proto, že je bez vyznání.

(3) Odnětím svobody na deset až patnáct let nebo výjimečným trestem bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 nebo 2 smrt.

§ 223

Kdo jinému z nedbalosti ublíží na zdraví tím, že poruší důležitou povinnost vyplývající z jeho zaměstnání, povolání, postavení nebo funkce nebo uloženou mu podle zákona, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

§ 224

(1) Kdo jinému z nedbalosti způsobí těžkou újmu na zdraví nebo smrt, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti.

(2) Odnětím svobody na šest měsíců až pět let nebo peněžitým trestem bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 proto, že porušil důležitou povinnost vyplývající z jeho zaměstnání, povolání, postavení nebo funkce nebo uloženou mu podle zákona.

(3) Kdo z nedbalosti způsobí těžkou újmu na zdraví nebo smrt více osob proto, že hrubě porušil předpisy o ochraně životního prostředí nebo předpisy o bezpečnosti práce nebo dopravy anebo hygienické předpisy, bude potrestán odnětím svobody na tři léta až deset let.

§ 225

Rvačka

(1) Kdo úmyslně ohrozí život nebo zdraví jiného tím, že se zúčastní rvačky, bude potrestán odnětím svobody až na šest měsíců.

(2) Odnětím svobody na šest měsíců až pět let bude pachatel potrestán, je-li při činu uvedeném v odstavci 1 jinému způsobena těžká újma na zdraví nebo smrt.

§ 231

Omezování osobní svobody

(1) Kdo jinému bez oprávnění brání užívat osobní svobody, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta.

(2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 v úmyslu usnadnit jiný trestný čin.

(3) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny.

(4) Odnětím svobody na tři léta až deset let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 těžkou újmu na zdraví, smrt nebo jiný zvlášť závažný následek.

§ 235

Vydírání

(1) Kdo jiného násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta.

(2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,

a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,

b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,

c) spáchá-li takový čin se zbraní,

d) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví nebo značnou škodu,

e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo

f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je bez vyznání.

(3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 škodu velkého rozsahu.

(4) Odnětím svobody na deset až patnáct let nebo výjimečným trestem bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt.

§ 236

Omezování svobody vyznání

Kdo násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy

a) nutí jiného k účasti na náboženském úkonu,

b) zdržuje jiného bez oprávnění od takové účasti, nebo

c) jinému v užívání svobody vyznání jinak brání,

bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

§ 237

Útisk

Kdo jiného nutí, zneužívaje jeho tísně nebo závislosti, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na šest měsíců.

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

§ 16

(1) 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.

(2) 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.

(3) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.

§ 17

Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.

§ 224

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce; za tím účelem zajišťují zejména

- a) zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,
- b) zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,
- c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců,
- d) závodní preventivní péči.

(2) Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu zejména

- a) při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod,
- b) za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.

§ 225

Odborová organizace spolurozhoduje se zaměstnavatelem, který podle zvláštního právního předpisu⁷³⁾ vytváří fond kulturních a sociálních potřeb, o přidělu do tohoto fondu a o jeho čerpání.

§ 227

Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol,
- c) prohlubování kvalifikace,
- d) zvyšování kvalifikace.

Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti

§ 4

Rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání.

§ 12

(1) Účastníkům právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které

- a) mají diskriminační charakter,
- b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo
- c) odporují dobrým mravům

Zákon č. 218/2002 Sb. Služební zákon

§ 80

Zákaz diskriminace ve služebním poměru.

Zákon č. 361/2003 Sb. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

§ 77

Povinnosti v oblasti péče o příslušníky.

IV. Nejčastěji uplatňované strategie mobbingového procesu

podle H. Leymanna

In: LEYMANN, H.: www.leymann.se, staženo 5/2008

Kategorie 1

Útoky na možnost vyjadřovat svůj názor a na komunikaci obecně

1. oběti je nadřizeným zakázáno vyjadřovat svůj názor
2. je neustále přerušována
3. kolegové jí znemožňují vyjadřovat svůj názor
4. na oběť se křičí nebo je hlasitě okřikována
5. její práce je neustále kritizována
6. její soukromý život je neustále podroben kritice
7. oběť je terorizována po telefonu
8. oběti je ústně vyhrožováno
9. oběti je písemně vyhrožováno
10. oběti je odmítán kontakt pohledem nebo gesty
11. oběti je odmítán kontakt ústně

Kategorie 2

Útoky na sociální vztahy

1. lidé s obětí nemluví
2. oběť nesmí s nikým mluvit (odmítání komunikace s druhými lidmi)
3. je jí přiřazeno pracovní místo, které je odděleno od ostatních
4. kolegům je zakázáno mluvit s obětí
5. chovají se k ní, jako by byla vzduch

Kategorie 3

Útoky na reputaci

1. lidé o oběti špatně mluví za jejími zády
2. rozšiřují se o ní pomluvy
3. chovají se k ní, jako by byla duševně nemocná
4. je donucena podstoupit psychiatrické vyšetření
5. je zesměšňována
6. její handicap je zesměšňován
7. její politické nebo náboženské přesvědčení je zesměšňováno
8. její soukromý život je zesměšňován
9. její národnost je zesměšňována
10. je přinucen dělat práci, která snižuje jeho sebevědomí
11. na práci oběti je nahlíženo špatným a zkreslujícím způsobem
12. rozhodnutí oběti jsou vždy zpochybňována

Kategorie 4

Útoky na kvalitu profesní a životní situace

1. oběť nedostává žádné osobní úkoly
2. odeberou jí podklady k možným úkolům, takže si ani nemůže najít úkoly sama
3. dostává bezesmyslné úkoly
4. dostává úkoly, které jsou pod její kvalifikaci
5. dostává neustále nové úkoly
6. dostává úkoly, které snižují její sebehodnocení
7. dostává úkoly, které přesahují její kvalifikaci s cílem zdiskreditovat ji
8. zničením věcí ji způsobují finanční újmu
9. způsobují ji škody na domově nebo pracovním místě

Kategorie 5

Přímé útoky na zdraví

1. oběť je nucena dělat fyzicky vyčerpávající práci
2. je jí vyhrožováno fyzickým násilím
3. je proti ní použito lehké násilí s cílem zastrašit
4. je vystavena fyzickému útoku
5. je vystavena sexuálnímu obtěžování

V. Seznam kontaktních míst odborné pomoci

Občanské sdružení Práce a vztahy, Krkonošská 16, 120 00 Praha 2

Centrum duševní pohody Modrá laguna, Družicová 12, 160 00 Praha 6

Poradna pro občanství – občanská a lidská práva, Petrská 29, 110 00 Praha 1

Občanské sdružení proti šikaně, Vachkova 630, 104 00 Praha 10

Kariéra spol. s.r.o., Vinohradská 184, 130 00 Praha 3