

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Martin Matouš

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

PSYCHOTEROR NA PRACOVÍŠTI

Autor: Martin Matouš

**Vedoucí práce: doc. JUDr. Jan Hejda, Ph.D.
FM VŠE Jindřichův Hradec**

Studijní program: Specializace v pedagogice

**Studijní obor: Sociální pedagogika,
specializace bezpečnostně právní**

Datum odevzdání: 31. ledna 2009

Z a d á n í b a k a l á ř s k é p r á c e

Název práce: Psychoteror na pracovišti

Zadání práce: Práce vymezí základní pojmy a charakteristiku týkající se psychoteroru na pracovišti jako celospolečenského a celosvětového problému. Budou vymezeny možné formy psychoteroru na pracovišti (mobbing, bossing), rozdíly mezi běžnou šikanou a mobbingem, nejčastější příčiny mobbingu, jeho strategie, fáze, formy chování a postupy, které lze považovat za mobbing. Budou charakterizovány nejčastější oběti psychického týrání na pracovišti a reakce těchto obětí na tuto situaci, role vedoucího při předcházení a potírání mobbingu. Bude zmapován statistický výskyt tohoto jednání v České republice a v EU. Výstupem práce bude odborně společenská charakteristika psychoterorizujícího jednání na pracovišti a vymezení základních forem obrany zaměstnance před tímto jednáním z hlediska „de lege lata“ a z hlediska „de lege ferenda“.

Jméno studenta: Martin Matouš

Ročník: 2.

Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

Vedoucí práce: doc. JUDr. Jan Hejda, Ph.D.

Katedra: Společenských věd FM VŠE

Datum zadání: 28. března 2008

Termín odevzdání: 31. ledna 2009

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma „Psychoteror na pracovišti“ jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

.

České Budějovice, leden 2009

.....

A n o t a c e

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou psychického týrání na pracovišti. Mým záměrem je vytvořit odborně společenskou charakteristiku tohoto diskriminačního jednání v závislosti na pracovním prostředí. Ke komparaci jsem zvolil prostředí bezpečnostního sboru a civilního sektoru. Výstupem práce by mělo být porovnání těchto pracovních prostředí s důrazem na výskyt možných rizik vzniku šikany na těchto pracovištích. Rád bych také analyzoval roli středního managementu při řešení pracovních vztahů a za využití vybraných ustanovení současných právních norem vymezil způsoby obrany proti psychickému týrání v zaměstnání. Má práce může posloužit jako určitý návod k tomu, jak se zachovat a na koho se obrátit v případě, že se s tímto problémem setkáme.

leden 2009

P o d ě k o v á n í

Rád bych poděkoval
doc. JUDr. Janu Hejdovi, Ph.D.
za vedení a konzultační pomoc při zpracování mé práce.

Obsah

Úvod	8
1. Původ a vymezení základních pojmů	10
2. Formy psychoteroru na pracovišti	12
2.1 Mobbing	12
2.2 Bossing	13
2.3 Šikana vs. mobbing a bossing	14
2.4 Fáze mobbingu a bossingu	15
3. Závislost výskytu šikany v zaměstnání na prostředí	22
3.1 Bezpečnostní sbor	22
3.1.1 Oběť	24
3.1.2 Diskriminace	26
3.1.3 Obrana	28
3.2 Civilní sektor	30
3.2.1 Mobber	31
3.2.2 Obrana	33
3.3 Kde hledat pomoc	37
4. Role středního managementu	38
5. Mobbing a statistika	41
Závěr	45
Použitá literatura	47
Seznam schémat, grafů a tabulek	48
Přílohy	49

Úvod

Motto:

Hans-Jürgen Kratz: „*Mobbing je časovaná bomba, která nesmí explodovat. Naopak je třeba ji včas zneškodnit, aby nemohla napáchat trvalé škody.*“¹

Většina z nás je někde zaměstnána, přichází každodenně do styku s lidmi, všímá si a je součástí vztahů na pracovišti. Může se ovšem stát, že tyto vztahy naruší nějaká nebezpečná jednání, která nejsou tak snadno pro okolí rozpoznatelná, alespoň co se týká jejich počátku. Narůstají postupně a téměř neviditelně. Mezi takové jevy patří psychické týrání na pracovišti, zpravidla označované jako mobbing, bossing, bullying apod. Jelikož pracuji na úrovni středního managementu v bezpečnostním sboru, tyto pracovní vztahy a problémy s nimi spojené se mě bezprostředně dotýkají. Domnívám se, že psychické násilí, a to nejen v zaměstnání, je vážný problém, který je stále velmi podceňován. Proto jsem se také rozhodl zpracovat toto téma v bakalářské práci. Šikana na pracovišti, jak bývá jednání také nazýváno, zahrnuje různé formy diskriminace a obtěžování a další způsoby jednání, které oběť psychicky deptají. Do těchto jednání můžeme zahrnout například pomluvy, zesměšňování, ponižování, přehlížení, zahanbování, zastrašování, ústřky apod. Cílem je učinit z jiného člověka problematického pracovníka, který bude neoblíbený u vedoucího i v kolektivu. Jenže položíme si otázku, zda je tomu vždy opravdu tak. Zda je možné každý nátlak a důrazné prosazování plnění pracovních úkolů považovat za psychické týrání. Rád bych se zaměřil na specifika dvou pracovních prostředí, bezpečnostního sboru a civilního sektoru, na existenci odlišného nahlížení na tento problém.

V úvodní kapitole charakterizují jednotlivé pojmy používané v souvislosti se zvoleným tématem, snažím se popsat co ovlivňuje celkovou psychiku pracovního prostředí. V následující, teoretické kapitole, definuji jednotlivé formy psychického týrání na pracovišti, popisuji jejich fáze a srovnávám tyto formy s běžnou šikanou. Hlavní kapitolou celé práce je kapitola třetí, věnovaná dvěma různým pracovním

¹ KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005.

prostředím. Snažím se na základě svých praktických zkušeností analyzovat specifika těchto prostředí v závislosti na možném výskytu šikany. Uvádím praktické příklady možných obětí tohoto diskriminačního jednání a porovnávám způsoby jejich obrany. Komparací informací získaných z odborné literatury a z praxe bych chtěl potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, že v každém z pracovních prostředí nelze považovat stejná jednání za psychoterorizující. Ve čtvrté kapitole se zamýšlím nad úlohou středního managementu při potírání tohoto nežádoucího jednání a nad způsoby řešení pracovních vztahů v závislosti na stylu řízení v různém prostředí. V závěrečné kapitole předkládám z dostupných statistik vytvořený vývojový přehled výskytu mobbingu v České republice za uplynulou dekádu.

Cílem mé práce je porovnat dvě různá pracovní prostředí s důrazem na výskyt odlišných podmínek vzniku šikany na těchto pracovištích. Mým záměrem je vytvořit odborně společenskou charakteristiku tohoto diskriminačního jednání v závislosti na pracovním prostředí se zaměřením na odlišení domnělého a aktivního psychoteroru v zaměstnání.

1. Původ a vymezení základních pojmů

Přestože se o problému psychického týrání na pracovišti u nás začalo otevřeně mluvit teprve v nedávné době, výrazy s ním spojené se ve světě užívají již poměrně dlouho. Výraz mobbing poprvé použil rakouský etolog Konrád Lorenz, který se zabýval studiem chování zvířat, kdy mobbingem označoval útok smečky na vetřelce stejného zvířecího druhu s cílem vypudit ho ze svého území. V oblasti vztahových problémů na pracovišti bylo toto slovo poprvé použito švédským lékařem a psychologem německého původu Heinzem Leymannem.² Je zřejmé, že výraz mobbing není českého původu. Jedná se o uměle vytvořené anglické slovo, jehož základ tvoří anglický výraz „to mob“, který můžeme do češtiny přeložit jako napadat, spílat, útočit, srocovat se, dotírat. Jelikož čeština pro něj nemá jednotné synonymum, budu v dalším textu používat nejčastější překlady jako je psychoteror, psychické týrání, psychické násilí, popřípadě šikana na pracovišti. Mezi lidmi se ovšem vžila i poněkud drsnější náhražka „buzerace“.

Z celé řady definic lze vyvodit, že mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce nebo skupiny na určitou osobu s cílem ji ponížit, znevážit, dotlačit do obranné pozice, vyloučit z kolektivu, případně donutit odejít z pracoviště. J.H. Kratz například uvádí:

„Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“³

Ve Velké Británii, USA nebo Austrálii se nepoužívá jako v kontinentální Evropě slovo mobbing, ale bullying. Zatímco mobbing je situace, kdy kolega napadá kolegu, stav, kdy nadřízený napadá podřízeného, je bossing. Ale může se vyskytnout i mnohem vzácnější případ, kdy podřízení napadají svého vedoucího a potom jde o staffing.

² SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

³ KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005. s. 16

Někteří autoři používají slovo bullying jako souhrné označení mobbingu i bossingu, jiní zase mobbing a bullying přísně oddělují (bullying užívá oproti mobbingu fyzického násilí).

Je důležité si uvědomit, že tento problém u nás skutečně existuje, ať už ho nazveme jakkoliv. Ovšem existují rozdíly a jemné nuance, které ovlivňují pohled na něj. Co může být v jednom prostředí mobbingem nebo podobně nebezpečným jednáním, v druhém je běžným nedorozuměním nebo konfliktem, který nemá s psychickým týráním nic společného. Jako příklad dvou takto odlišných pracovních prostředí jsem si pro tuto práci zvolil civilní sektor a sektor bezpečnostního sboru. Pokud budu dále v práci hovořit o civilním sektoru, budu mít na mysli soukromou firmu o dvaceti zaměstnancích a pokud o bezpečnostním sboru, půjde o policejní oddělení s dvaceti policisty. Pro pochopení celého problému je ještě nezbytné definovat, co vše ovlivňuje celkovou psychiku na pracovišti a přispívá k vytváření podmínek pro vznik psychického násilí. Klíčovou roli hraje celková atmosféra. Pokud převládá v zaměstnání negativní atmosféra, pak vznikají negativní vztahy. Zde bych citoval L. Svobodovou:

„Mobbing potřebuje vhodné podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní (např. špatné řízení, nuda, závist, snaha odreagovat si vlastní pocity méněcennosti anebo hledání obětního beránka za vlastní neúspěchy).“⁴

Posledním pojmem, který bych rád vysvětlil je mobber, případně boss. To je jedinec, který páchá psychické násilí na druhém. Dal by se zjednodušeně charakterizovat jako sociálně nepřizpůsobiví člověk, nejčastěji bývá agresivní, psychopatický, úzkostliví apod. Za jeho jednáním stojí nesympatie, závist, peníze nebo také strach z konkurence. Každý jistě známe případy, kdy je člověk schopen udělat mnoho podrazů jen proto, aby si udržel svou „židli“. Vždy se najdou lidé, kteří prosazují své zájmy na úkor druhých. Současná doba zvyšující se konkurence, vytváření tlaku na maximální produkci s co nejmenšími náklady nahrává agresivním jedincům s velkým sebevědomím a „ostrými lokty“.

⁴ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 34

2. Formy psychoteroru na pracovišti

2.1 Mobbing

Týrání mezi kolegy – mobbing, vzniká často ze závisti vůči někomu, kdo má oproti ostatním něco navíc. Ať už je to bohatství, krása, vzdělání či úspěch. Může mít původ v osobním nepřátelství, nesympatiích, odlišnosti, ve vzájemné řevnivosti, kdy se chce jeden prosadit na úkor druhého. Každý z nás občas někomu něco závidí, takže se domnívám, že každý z nás je také potencionálním mobberem, ale jenom u někoho to přeroste v patologický problém. Podle P. Beňa můžeme mobbingem nazvat následující situace:

- „Vás či někoho jiného někdo z kolegů, nadřízených (ale i podřízených) šikanuje, obtěžuje, uráží (kupř. křičí na vás), pomlouvá nebo vylučuje z kolektivu.
- Přidělování poškozujících úkolů – kupř. nesplnitelných či neodpovídajících vašemu pracovnímu zařazení či naopak příliš snadných, mají-li být zpochybněny či zneváženy vaše schopnosti.
- Mobbingem je také manipulace s informacemi, které bezpodmínečně potřebujete ke své práci a které jsou vám buď zadržovány, příp. falšovány nebo zkreslovány. Cílem mobbingu je totiž někoho záměrně poškodit, znemožnit, příp. vyštvat a prvním krokem k tomu většinou bývá snaha zabránit oběti v tom, aby mohla dobře vykonávat svou práci. „⁵

Abychom mohli chování v předcházejících bodech označit jako psychoterorizující jednání, musí se po delší dobu pravidelně opakovat. A tím nastává, alespoň z mého pohledu, obtížná situace pro terorizovaného jedince, jak správně odhadnout míru a intenzitu psychického nátlaku, jak odlišit situaci, kdy se jedná ještě o pracovní konflikt a kdy už jde o mobbing.

⁵ BEŇA, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003. s. 8

2.2 Bossing

Prostředí na pracovišti závisí samozřejmě také na osobě vedoucího. Jeho styl řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má vliv na pracovní vztahy, ať už pozitivní nebo negativní. Pokud však nastane situace, že původcem šikanování je sám vedoucí pracovník, hovoříme o bossingu. Tento bosser nejčastěji využívá jako formu psychického týrání úkolování druhých. P. Beňo uvádí:

„Klasický bosser mobbuje, protože má moc (ale i potřebu se o ní stále utvrzovat), případně se k této moci dere.“⁶

Jednou z forem bossingu je tzv. poslíčkování. Nejčastěji jde o to, že vedoucí pracovníci pověřují své podřízené méně důležitými úkoly, neustále je kritizují, mají své obětní beránky, na pracovních poradách je pranýřují před celou skupinou apod. Dovedou postupovat velmi rafinovaně a jsou si jisti, že se jim nemůže nic stát. Za tím vším může být už několikrát zmiňovaná závist, že jeho oběť má schopnosti nebo vlastnosti, které on postrádá (např. vzdělání, titul, odborné znalosti, popularitu mezi spolupracovníky). Dále může tyranizovat ze zbabělosti. Tento bosser má strach z otevřené konfrontace a proto se snaží vyhnout osobnímu rozhovoru. Určitě znáte větu typu: „O tom se teď s vámi nebudu bavit!“ Za jeden z nejhorších projevů bossingu považuji šikanování ze škodolibosti, kdy bosserovi dělá radost pomlouvat a intrikovat proti podřízeným. Obvykle se jedná o vedoucího, který má strach, že pokud rychle nenajde viníka, mohl by být za něj označen on sám. Ještě je mi znám jeden typ, ten lpí na zaběhlých zvyklostech a řádu. A běda tomu, kdo by si dovolil jej porušovat. Nejčastějším terčem pro něj bývá nově příchozí zaměstnanec. Na druhou stranu je třeba podotknout, že ne vždy, když vedoucí důsledně lpí na dodržování a plnění úkolů, jde o bossing. Srovnáním jednotlivých případů skutečného či domnělého šikanování v závislosti na pracovním prostředí se budu podrobněji zabývat ve třetí kapitole, kde rozliším tuto problematiku na civilní sektor a bezpečnostní sbor.

⁶ BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003. s. 75

2.3 Šikana vs. mobbing a bossing

Původně byly tyto dva výrazy považovány za synonyma a ještě dnes se mobbing někdy překládá jako šikana nebo se tyto termíny zaměňují. Obecně panuje názor, že oproti šikaně se mobbing vyskytuje pouze mezi dospělými a tím hlavním prostředím, kde se odehrává, je pracoviště a že šikana je naopak pozorována spíše v jednodušěji uspořádaných společenstvích, jako je armáda nebo škola. Tento názor potvrzuje i L. Svobodová:

„Mobbing i šikana jsou druhy násilí, které mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají podobné důsledky. Obecně by se sice dalo říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na odlišnost obou jevů. Ta spočívá jak v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince.“⁷

Já osobně se přikláním k názoru, že by se oba pojmy mohly zaměňovat, protože mají mnoho podobných znaků a navíc si myslím, že výrazy mobbing a bossing byly uměle přejaty z anglosaských zemí. Nevidím důvod, proč nezůstat u našeho označení šikana na pracovišti.

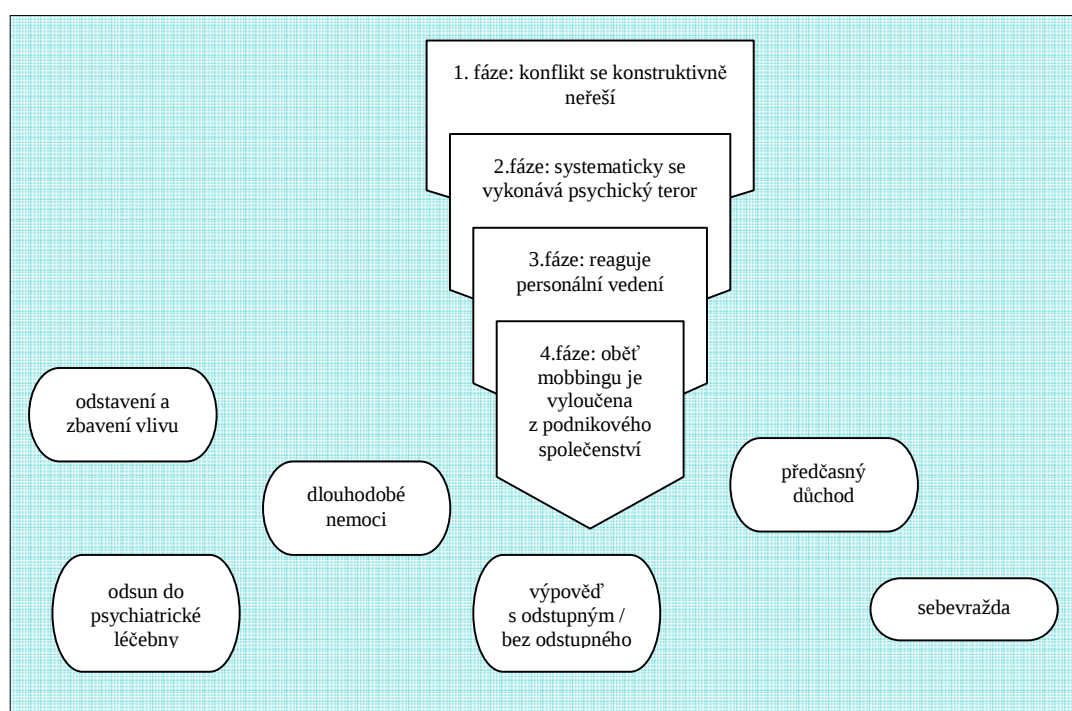
Mnoho z nás se jistě setkal s lehčí formou šikany už třeba na základní škole, aniž bychom si to třeba uvědomili. Alespoň co já si vzpomínám, bylo běžné, že kluci využívali své fyzické převahy nad děvčaty, ale v té době se to ještě tak přísně neposuzovalo. Když bych měl přece jenom odlišit šikanu, tak ta je podle mého názoru více transparentnější, lépe rozpoznatelná, protože je velmi často doprovázena fyzickým násilím, bývá tedy přímočařejší. U mobbingu se s fyzickým násilím setkáváme jen velmi vzácně, pro něj je charakteristický psychický nátlak. Je obvykle rafinovanější, promyšlenější, trvá déle a je skrytý. Cílem šikany je často okamžitý užitek nebo zisk,

⁷ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 20

nejčastěji materiální. Mobbing se snaží ohrožit jistotu oběti, udělat z ní problémového zaměstnance, proto se u něj objevují mnohem častěji různé pomluvy, intriky, donášení, úskoky apod. Myslím si, že právě proto je spíše výsadou inteligentnějších jedinců, protože nad psychickým týráním se musí mnohem více přemýšlet než nad obyčejnou fackou.

2.4 Fáze mobbingu a bossingu

Schéma č. 1 Vývojové fáze psychoteroru na pracovišti



Zdroj: KRATZ, H.J.: Mobbing , s. 23, vlastní úprava

Celý průběh psychického týrání na pracovišti lze rozdělit na několik fází (viz. schéma č. 1). Autoři odborné literatury nejčastěji uvádějí rozdělení na čtyři fáze: ⁸

- Konflikt
- Systematický psychický teror
- Zveřejnění případu a zásah nadřízeného
- Vyloučení

Pokud mě napadne slovo konflikt, okamžitě se mi vybaví rozčilení, hádka, nervové vypětí, psychická zátěž, ztráta pohody, prostě nepříjemnost. Vyplývá to asi z mé povahy, ale hádky a konflikty nemám rád. Snažím se jim vždy nějak předejít. Konflikt vždy způsobí určitou poruchu, která naruší běžný chod práce a způsobí nesoustředěnost, vyvolává stres a napětí. Tím pádem každý z nás jedná pod tlakem a zvyšuje se pravděpodobnost, že se dopustíme nějaké chyby. A pokud chybujeme příliš často, začínáme být pro své okolí podezřelí. Na druhou stranu je třeba ale zdůraznit, že všude, kde se vyskytuje nějaká skupina lidí, jsou přítomny konflikty. Lidé mají protikladné názory i potřeby, snaží se je prosadit a tím dochází ke střetům. Mnohdy jsem zažil, že konflikt vznikne z naprosté maličkosti, malichernosti, nedorozumění nebo i náhody. L. Svobodová tvrdí:

„Dosud však není známo mnoho detailů, jak se konflikt transformuje do mobbingu.“ ⁹

A právě tyto detaily jsou podle mého názoru velmi důležité. Myslím si, že v drtivé většině případů se počáteční konflikt nerozvine do žádné formy psychického týrání, že se jedná pouze o normální součást pracovních vztahů. Záleží ovšem na tom, jak jsou jednotlivé neshody řešeny. Abychom se je naučili překonávat, je nezbytné se jim nevyhýbat, ale naopak se s nimi potýkat a naučit se je správně řešit. Nejdůležitější podle mého je, umět si o problému otevřeně popovídat, vyjasnit si svoje postoje a názory, snažit se najít společné řešení a tím odstranit vzájemné napětí. Ale přiznejme si, kdo

⁸ KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005.

⁹ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 41

z nás to opravdu umí? Velmi záleží na přístupu celého pracovního kolektivu. Pokud jsou spory zatajovány a tutlány, nechává se jim volný průběh, potom si každý hájí své zájmy stále tvrději a další spolupráce se zhoršuje. A jestliže se v této skupině vyskytne jedinec se sklony k šikanování a také vhodná oběť, není vyloučeno, že se už další drobný neřešený konflikt může stát příčinou vzniku mobbingu.

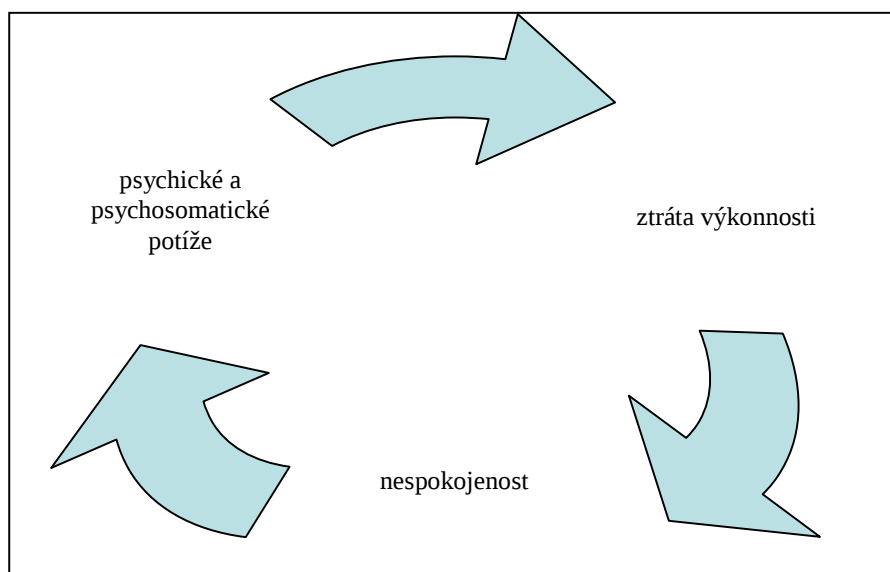
V případě, že se tak stane, že se vzniklý konflikt spolehlivě nevyřeší, pak se změni jednotlivé zákeřnosti, naschvály nebo ojedinelé jízlivé poznámky v cílený útok, v systematický psychický teror. Jak uvádí H.J. Kratz, může jít o původně oblíbeného a váženého kolegu, který se postupně stává vyvržencem na svém pracovišti, začíná zjišťovat určitý odstup ostatních zaměstnanců, objevují se první schválnosti, pomluvy, ale zatím nejde o plánované a systematické jednání. To nastupuje až poté, kdy si původce šikanování zmapuje situaci, aby zjistil, kam až může zajít.¹⁰ Myslím si, že příčinou toho, že se oběť dostane do této role je, že mobber si je jistý svou převahou nad ní, že ji dostává do izolace. On ví, že má určitou moc a rád ji dává najevo a čím více mu oběť podléhá, tím více mu narůstá sebevědomí. Naopak terorizovaná osoba je čím dál citlivější a zranitelnější, začíná se to projevovat na jejím zdravotním stavu, ať už po psychické nebo fyzické stránce. Je stále více osamocena, snaží se uniknout od problému, ať už formou nemoci nebo neustálých absencí v zaměstnání. L. Svobodová uvádí:

„Oběť se dostává do bludného kruhu (viz. schéma č. 2 a č. 3). Čím je mobber agresivnější, tím je jeho oběť depresivnější. Pachatelé mobbingu neustále sahají po nových a útočnějších zbraních, kterými oběť systematicky ničí.“¹¹

¹⁰ KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005.

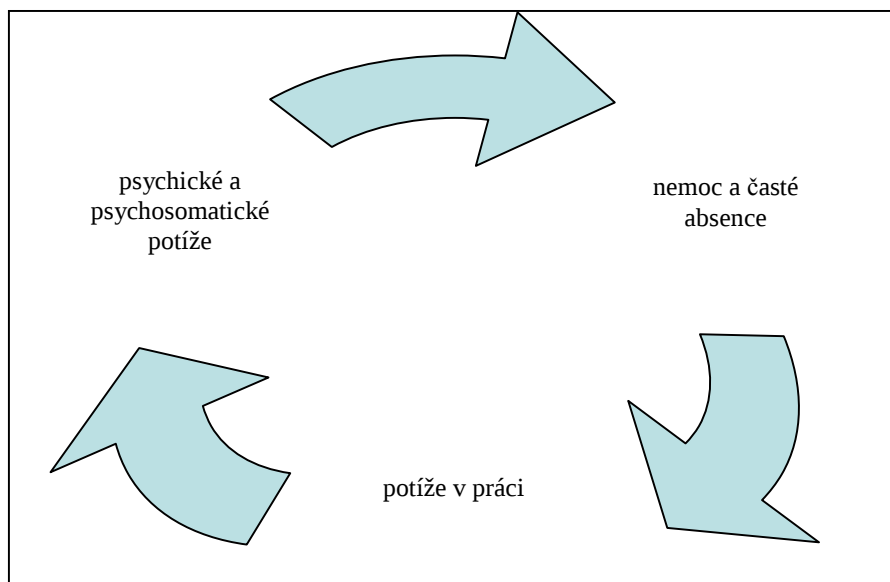
¹¹ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 76

Schéma č. 2 Bludný kruh výkonnosti



Zdroj: SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegu, s. 76, vlastní úprava

Schéma č. 3 Bludný kruh potíží



Zdroj: SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegu, s. 77, vlastní úprava

Každý dobře víme, jak se naše jednání změní, pokud jednáme v neustálém stresu. Začínáme dělat více chyb a ztrácíme sebedůvěru. Běžné věci, které bychom dříve vyřešili bez větších problémů, nám jdou pomaleji a máme strach, že se chyba bude opakovat. A přesně takhle se cítí i oběť vystavená psychickému nátlaku. Stále více o sobě pochybuje. Jenže nic není tak jednostranné, jak vypadá. Musím opět připomenout, že i když jsme pod něčím nátlakem, vůbec se nemusí jednat o šikanózní jednání. I když se ocitneme v izolaci, kolektiv nás třeba nepřijme, nekomunikuje s námi, nejedná se přece o psychické týrání. Může jít o běžné nesympatie, nepadnutí si do oka. To je nezbytné odlišovat. Pokud vypukne opravdový mobbing nebo bossing, nezbývá než souhlasit s tvrzením L. Svobodové:

„Ve třetí fázi se teror stává oficiálním, útoky se opakují stále častěji a jsou mnohem krutější a záluďnější. Krize se zintenzivňuje, mobbing nabývá na síle, mobber sahá k tvrdším technikám. Postižený se již plně uvědomuje šílenost útoků a je jimi doslova zotročován. Stává se středem pozornosti a veškeré naschvály jsou připravované s jediným cílem – oběť zlikvidovat a vystrnadit ji ze zaměstnání.“¹²

Jsem přesvědčen o tom, že tato uváděná etapa nemusela vůbec nastat, pokud by byly počáteční střety mezi zaměstnanci včas vypořádány a odhaleny nadřízeným. Bohužel se stává, že vedoucí odbývá počáteční konflikty s tím, že jde o jednorázové hádky a osobní věci zaměstnanců. Mnohdy to může být pravda, ale pokud ne, vedení je donuceno reagovat až v momentě, kdy se začíná nápadně snižovat pracovní výkonnost zaměstnance, jeho pochybení jsou častější a on je stále zván na „kobereček“. Uvádí se, že v této etapě už je mobber natolik silný, že neprojevuje nejmenší snahu přestat a svaluje vinu na svou oběť. Ta je však už v takovém špatném psychickém a fyzickém stavu, že není schopna se účinně bránit, nepodává obvyklý výkon, dělá chyby nebo hodně absentuje v zaměstnání.¹³ Z toho důvodu v ní vidí všichni neschopného jedince, kterého by bylo nejlépe přeložit jinam. Nikoho už ovšem nenapadne zabývat se

¹² SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 42

¹³ BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003.

skutečnými příčinami jeho potíží, nikdo si neuvědomí, že byl do této situace vmanipulován. Ukončení této třetí fáze charakterizuje H.J. Kratz:

Pod záminkou pečovatelské povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci je pak šikanované osobě nabídnuto přeložení do jiného oddělení, i když spíš než o nabídce lze v tomto případě hovořit o hrozbě. Mnozí se domnívají, že lze problém odstranit výroky jako „Chceme vám dát ještě jednu šanci“ nebo „Protože v poslední době už bohužel nesplňujete naše očekávání, měl(a) byste možnost prokázat své kvality v jiném prostředí“.¹⁴

Podle mého názoru ovšem takové přeložení v rámci jednoho podniku nic neřeší, zaměstnanec si s sebou nese nálepku „problémového“ a podle toho se k němu budou noví kolegové také chovat. V každém podniku přece fungují „spolehlivé“ informační kanály, které si nenechají nic pro sebe.

V poslední fázi je šikanovaná oběť oficiálně vyloučena z pracovního kolektivu. Dochází k tomu, že nepohodlný pracovník je donucen odejít a většinou tak učiní dobrovolně. Zaměstnavatel totiž mnohdy nemá dostatečné zákonné důvody, aby mohl dát „nevyhovujícímu“ zaměstnanci výpověď, proto mu naznačí, aby ji podal sám. Jak je uvedeno v §52, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů:

„a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,

b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,

c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách,

d) nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném

¹⁴ KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005. s. 32

rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,

e) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci,

f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,

g) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi. “¹⁵

Pokud šikanovaný pracovník tento tlak vydrží a setrvá v zaměstnání a není ochoten podat výpověď, psychický nátlak zpravidla pokračuje a stejně to skončí tím, že postižený tento nápor neustojí a nakonec přistoupí na rozvázání pracovního poměru dohodou. Tím se ovšem vzdává nároku na odstupné. Zdravotní problémy, které si s sebou odnáší, způsobí také to, že není schopen mnohdy okamžitě nastoupit do nového pracovního poměru. Podle mého názoru tato čtvrtá fáze může nastat jen u velmi malé části psychicky týraných osob, protože se buď o psychoteror vůbec nejedná a nebo je ukončen už dříve.

¹⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 18.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

3. Závislost výskytu šikany v zaměstnání na prostředí

3.1 Bezpečnostní sbor

V předchozí kapitole jsem teoreticky popsal, co si lze představit pod pojmy mobbing a bossing a jakými fázemi by si měla oběť těchto jednání projít. Ale teorie je věc jedna, ale v praktickém životě může být vše úplně jinak. Jelikož pracuji jako policista s příplatkem za vedení, což bych přirovnal k úrovni středního managementu v civilním sektoru, budu se nejprve zabývat prostředím bezpečnostního sboru a výskytem psychoteroru v tomto pracovním prostředí. Pracovně právní vztahy zde upravuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Protože jde o vojensky organizovaný sbor, platí tady trochu jiná pravidla než v civilním sektoru. Takovým hlavním rozdílem je povinnost plnění rozkazů a dodržování služební kázně, jak o tom hovoří § 46 výše uvedeného zákona:

„(1) Služební kázeň spočívá v nestranném, řádném a svědomitém plnění služebních povinností příslušníka, které pro něj vyplývají z právních předpisů, služebních předpisů a rozkazů.

(2) Je-li rozkaz vedoucího příslušníka ve zřejmém rozporu s právním předpisem, příslušník je povinen jej na tuto skutečnost upozornit. Jestliže vedoucí příslušník trvá na splnění rozkazu, příslušník je oprávněn žádat o jeho písemné vydání. Vedoucí příslušník je povinen žádosti vyhovět, umožňují-li to okolnosti výkonu služby. V případě, že to okolnosti výkonu služby neumožňují, učiní tak bez zbytečného odkladu poté, co tyto okolnosti pominou. Příslušník je povinen rozkaz splnit a oznámit tuto skutečnost bez zbytečného odkladu vedoucímu příslušníkovi toho, kdo takový rozkaz vydal.

(3) Příslušník nesmí splnit rozkaz, jehož splněním by zřejmě spáchal trestný čin.“¹⁶

Zdalo by se, že právě zadávání rozkazů může být ideálním prostředkem jak někoho šikanovat nebo psychicky deptat, jak na někom provádět bossing. Ale skutečnost je

¹⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů [online]. [cit. 18.11.2008]. Dostupné na <http://portal.gov.cz>

podle mých zkušeností úplně jiná. Ono se může na první pohled zdát, že vedoucí, který lpí na dodržování svých nařízení, je určitým despotou, ale ono to v takto vojensky organizovaném prostředí jinak nejde. O bossing by podle mého názoru šlo až v okamžiku, kdyby se tím terčem neustálého úkolování stával stále jeden a týž podřízený, pokud by se jednalo o nějaké ponižující rozkazy, pokud by všichni dostávali za obdobné plnění úkolů kázeňské odměny a on nic nebo jen tresty. Myslím si, že je velice obtížné právě v prostředí bezpečnostního sboru rozlišit, i pro případnou oběť, psychického týrání. Zda už jde opravdu o mobbing či bossing, nebo stále ještě o plnění rozkazů a nařízení.

Je pravda, že mohou existovat prvotní signály, které naznačují, že už není něco v pořádku. Pomluvy jsou přítomné všude. Šíří se jako zákeřné šuškáni, postižený jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví. Různé tajuplné narážky, dvojsmyslné poznámky, zveličování bezvýznamných případů, zlomyslné osočování nebo očerňování u nadřízeného, to vše může znamenat počáteční mobbing. Ale klidně se může jednat jen o to, že daného pracovníka prostě kolektiv nepřijal mezi sebe. Mám zkušenost s jedním svým kolegou, který neudělal při nástupu do zaměstnání nejlepší dojem a už se to s ním pak stále „vezlo“. Mohl se snažit sebevíc, ale ten špatný první dojem už zůstal. Občas se stával terčem vtípků a drobných naschválů. On to však bral s nadhledem a proto bych rozhodně neřekl, že se jednalo o mobbing. Opět se ukazuje, že co pro někoho může znamenat náznak psychického týrání, pro jiného je neškodným vtipem. Záleží na povaze každého člověka, zda má větší či menší sklony stát se obětí. M.F. Hirigoyen ve své knize píše:

*„Oběť je do perverzní situace vtažena proti své vůli. Její masochistické složky, které jsou vlastní každému, jsou probuzeny. Oběť je polapena a ocitá se v destruktivním vztahu bez možnosti z něj uniknout. Byla chycena právě na základě své slabosti, ať už tato slabost vyrůstala z jejího povahového založení nebo byla vynucena okolnostmi.“*¹⁷

¹⁷ HIRIGOYEN, M. F.: Psychické násilí v rodině a zaměstnání. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 154

3.1.1 Oběť

Autoři literatury o mobbingu se shodují v jednom - typický profil oběti neexistuje. To znamená, že se jí může stát kdokoli z nás bez ohledu na věk, pohlaví, vzhled, postavení, povolání apod. Souhlasím s tím, ale je také pravda, že některé mé dispozice mohou do určité míry zvyšovat pravděpodobnost, že budu šikanován. Mám na mysli především nějakou odlišnost, ať už fyzickou nebo psychickou. Ale nejedná se jenom o odlišnost v negativním smyslu, vybočovat z řady lze i pozitivně, když něco znám a ovládám lépe než někdo druhý. Každý z nás určitě zažil situace, kdy někdo vyčníval z řady a už byl ostatním podezřelý. Dívali se na něho skrz prsty a dávali mu najevo svou nepřízeň. Netvrdím, že je to správné, ale je to bohužel tak. V prostředí bezpečnostního sboru mám takovou zkušenost s nově nastupujícími policisty, kteří přišli po absolvování základní odborné přípravy do nového působiště, kde byly zastoupeny různé věkové skupiny. Je zcela běžné, že nováčci jsou plni elánu a nadšení a tak si někdy mohou svoji neoblíbenost zavinit sami. Stávalo se, že se vzděláním a teoretickými znalostmi odlišovali od průměru a přinášeli narušení do pracovního kolektivu. Vybavuje se mi vzpomínka, jak mi bylo nepříjemné, když mladší kolegové příliš často dávali najevo starším, že jsou schopnější a agilnější. Bylo tedy přirozené, že si od nich ostatní udržovali určitý odstup. Nicméně tento odstup se po určité době změnil a oni byli přijati za plnoprávné členy kolektivu. Mobbing v tomto případě nepropukl, i když podmínky pro jeho vznik, podle mého názoru, vytvořeny byly. Nenašel se však, bohudík, žádný kolega-mobber, který by svůj postoj k nováčkům dotáhl až k psychickému nátlaku za použití například opakovaných stížností na jejich práci, na odborné nedostatky, na nedostatečnou snahu. Právě znevažování výkonů a schopností je častým prostředkem mobbera jak psychicky ponížit svou oběť. Je známo mnoho případů, kdy jsou šikanované osobě přidělovány nesmyslné nebo dokonce ponižující a rizikové práce, které naprosto neodpovídají jejímu vzdělání. V opačném případě jí jsou zadávány úkoly přesahující její kvalifikaci, případně další a další úkoly v krátkých časových intervalech. Mobber samozřejmě počítá s tím, že to dotyčný zaměstnanec nezvládne a on ho bude moci znovu kritizovat. Náhle mu také začíná výrazně a přede všemi vytýkat dosud běžné chování, které dříve zůstávalo bez povšimnutí, vyhrožuje výpovědí, provádí nesmyslné kontroly. Jednoduše se snaží

naprosto nervově zdeptat svou oběť a donutit ji k nepředloženému jednání. F.M. Hirigoyen k tomu uvádí:

„Impulzivního člověka lze velmi snadno pohrdavým nebo provokujícím chováním přimět k výbuchu vzteku nebo k agresivnímu chování, které všichni vidí a slyší. Agresor pak může prohlásit: Viděli jste to, ten člověk je naprostý blázen a narušuje naši práci.“¹⁸

Znovu se potvrzuje, že záleží na mnoha faktorech, zda se běžná izolace a odstup změní v něco horšího.

Pokud se někdo fyzicky odlišuje, vždy to přitahuje určitou pozornost. Vzpomenuli si na svou školní docházku, hlavním terčem posměchu a naschválů bývali vždy silní, hubení, brýlatí nebo zrzaví spolužáci. Je známo, že děti bývají kruté vůči tomu, kdo se například hůře obléká, má divný účes, jinou barvu pleti, vadu řeči nebo tělesnou vadu. Ale bohužel to neplatí jenom o dětech, i kolega v práci si nejprve všimne toho, co vidí na první pohled. A pokud je to kolega – mobber, má potencionální oběť. Podle mého mínění v tomto případě záleží na ostatních v kolektivu, jak se k problému postaví. Pokud se včas dotyčného kolegy zastanou a vyjádří mu svou podporu, k žádnému psychickému týrání nedojde. V případě, že budou dělat, že se jich to netýká a nebo se přímo aktivně zapojí do šikanování, zesměšňují nějakou vadu, napodobují například chůzi, hlas, gesta, případně vymyslí nějakou směšnou přezdívku, stávají se spolupachateli mobbingu. Uvádí se, že se pachatelé mobbingu rozdělují na strůjce mobbingu (jsou pro mobbing klíčoví, protože vymýšlejí nové a nové praktiky na ničení oběti), náhodné pachatele (stávají se mobbery tím, že bezvýznamný konflikt neřeší, a ten se pak rozvine do trvalého sporu) a spoluúčastníky. Aktivní spoluúčastníci vůči oběti vystupují společně, zatímco pasivní spoluúčastníci strýjcům mobbingu napomáhají tím, že problémy přehlížejí a dělají, že se nic neděje.¹⁹ Opět musím přidat svoji zkušenost, že mnohdy dochází na mém pracovišti k nejružnějším vtípkům a vymyšlení přezdívek, a přesto to nepovažuji za mobbing. Je nezbytné znát a rozlišit ještě únosnou míru legrace

¹⁸ HIRIGOYEN, M. F.: Psychické násilí v rodině a zaměstnání. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 74

¹⁹ HUBER, B.: Psychický teror na pracovišti. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995.

od zasahování do soukromí jednotlivce, které by mohlo být už považováno za nějakou formu psychoteroru či diskriminace.

3.1.2 Diskriminace

U diskriminace bych se rád zastavil. Myslím si, že tato problematika úzce souvisí s psychickým týráním na pracovišti. Takovou velkou skupinou, které by se mohla diskriminace týkat, jsou ženy ve služebním poměru. I když jejich počet rok od roku stoupá, stále jsou menšinou v pracovním kolektivu bezpečnostního sboru. V českém právním řádu se setkáváme s obecnými antidiskriminačními ustanoveními v nejširším smyslu slova především v čl. 3, odst.1, zákona č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod:

„Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“²⁰

V souvislosti se šikanou na pracovišti týkající se žen je často zmiňováno sexuální obtěžování, které spočívá ve zdánlivě neúmyslných dotecích, ohmatávání, sexuálních narážkách nebo ve slovních sexuálních nabídkách. Ale lze o sexuálním obtěžování hovořit pokaždé? Když si vybavím chování některých svých kolegů při různých slovních narážkách a vtipech vůči svým kolegyním, musím přiznat, že by většina z nich mohla být obviněna ze sexuálního obtěžování. Ale ono se to neděje, protože nejde o vážně míněné narážky a nabídky, jde pouze o odlehčení mnohdy vypjatých situací, kterých je v policejní práci mnoho. Navíc se domnívám, že ženy pracující v tomto kolektivu, jsou už na takové projevy zvyklé a mnohdy je oplácí stejnou mincí. Naštěstí nemáme podobné antidiskriminační ustanovení jako v USA, kde „na každém kroku“ číhá právník připravený vést spor o nevinný vtip nebo o projev „sexuálního harašení“. Tím ovšem nechci tvrdit, že žádné sexuální obtěžování neexistuje. Pouze si myslím, že každý má

²⁰ Zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod [online]. [cit. 19.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

právo říct, co ho obtěžuje a nehledat vše jen v zákonných ustanoveních. Protože co může být pro jednoho nevinný vtip, druhý považuje za neomluvitelné diskriminační jednání. Obecně se většina žen bojí soudního projednávání, protože má pocit marnosti a strachu ze zesměšnění, i přesto, že zde platí presumpce viny, což znamená, že důkazní břemeno spočívá na žalované straně. V souvislosti s presumpcí viny zastávám názor, že to nebylo šťastné rozhodnutí našich zákonodárců.

Rád bych ještě zmínil pojem sexuální diskriminace, protože bývá často nesprávně zaměňován se sexuálním obtěžováním. Oba druhy chování jsou zakázány. Sexuální diskriminace je odlišné nakládání se zaměstnanci založené na rozdílném pohlaví, jde o porušování principu rovnosti mužů a žen. Může být dalším prostředkem psychického týrání na pracovišti. Jednou z forem, která mě napadá v souvislosti s diskriminací podle pohlaví v bezpečnostním sboru jsou kázeňské odměny a osobní ohodnocení. Pokud policistka pracuje úplně stejně jako její kolega, má stejnou výslednost, plní si dobře své povinnosti, měla by existovat rovnoprávnost i v ohodnocení. Pokud se tak neděje, může to svědčit o určitém nedorozumění s vedoucím pracovníkem. V případě, že by se situace neměnila ani v budoucnu a přidávaly se další náznaky, jako odmítání podpory a spolupráce, zabraňování vyjádřit svůj názor, ignorování, zadržování či zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, jakmile vstoupí do místnosti, mohlo by jít už o bossing. Ze svého okolí znám některé kolegy, ale je jich minimum, kteří velmi těžce nesou, že by žena měla mít stejný plat jako muž, i když vykonávají stejnou práci. To potom může vést k různým dohadům a k závisti a nemusí se to týkat jen opačného pohlaví. Proč on má odměnu a my ne? Co zatím je? Co děláme špatně? Vznikají různé spekulace a rozepře, kolegové přestávají odpovídat dotyčnému na pozdrav, izolují se od něj, ignorují ho a najednou tu máme mobbing. Tento stav, kdy se oběť psychického týrání propadá na nejnižší místo v daném kolektivu trefně přirovnal ke zvířecí říši P. Beňo:

„To, že se slepice mezi sebou v hejnu klovou, ví snad každý. Ale jenom málo lidí ví, že se slepice mezi sebou neklovou náhodně, ale že tak činí podle určitého systému či řádu. Schjelderup-Ebbe totiž zjistil, že ve slepičím hejnu, které detailně a systematicky pozoroval, byla slepice, která si fakticky mohla dovolit klovat všechny ostatní slepice

z tohoto hejna, zatímco ji samotnou se neodvážila klovnout žádná jiná slepice. (Takové postavení v hejnu či ve skupině dostalo později název Alfa-pozice.) Několik málo dalších slepic si sice netrouflo klovnout slepici-alfu, všechny ostatní slepice však ano. (Jistěji tušíte, že tato pozice dostala označení Beta.) A tak to v hejnu pokračovalo až ke slepici, kterou klovaly všechny ostatní, zatímco ona sama klovat beztrestně žádnou jinou nesměla. (Jde vlastně o jakousi černou ovci slepičího hejna, která bývá popisována také jako pozice Omega.)“²¹

3.1.3 Obrana

Můj osobní názor je, že každý, kdo se stane obětí psychického teroru na pracovišti, by si měl v první řadě zodpovědět otázku, zda chce zůstat dále ve svém zaměstnání a aktivně se bránit, anebo rezignovat a odejít. Je pravda, že utíkat před problémem by se nemělo, ale pokud se člověk necítí na aktivní obranu, bylo by určitě lepší zaměstnání opustit a odejít se vztyčenou hlavou. Pokud se jedná o příslušníka bezpečnostního sboru, má možnost při své aktivní obraně využít zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, konkrétně § 77, odst. 1 až 10:

„Povinnosti v oblasti péče o příslušníky

(1) Bezpečnostní sbor ani příslušník nesmí výkonu práv a povinností vyplývajících ze služebního poměru zneužívat k újmě jiného účastníka služebního poměru nebo k ponižování jeho lidské důstojnosti.

(2) Ve služebním poměru je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, jazyka, náboženského vyznání nebo víry, politického nebo jiného smýšlení, členství v odborových organizacích a jiných sdruženích, majetku, rodu, rasy, barvy pleti, národnosti, etnického nebo sociálního původu, věku, těhotenství a mateřství, manželského a rodinného stavu, povinností k rodině. Obtěžování a sexuální obtěžování se považuje za formu diskriminace; za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění anebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

²¹ BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003. s. 17-18

(3) Za přímou diskriminaci se pro účely tohoto zákona považuje jednání, v jehož důsledku bylo, je nebo by mohlo být z důvodu uvedeného v odstavci 2 s příslušníkem zacházeno nevýhodněji než s jiným příslušníkem ve srovnatelné situaci.

(4) Za nepřímou diskriminaci se pro účely tohoto zákona považuje zdánlivě nediskriminační jednání, které znevýhodňuje příslušníka vůči jinému na základě důvodů uvedených v odstavci 2.

(5) Obtěžováním se rozumí jednání, které je jiným příslušníkem oprávněně vnímáno jako nevíтанé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského nebo ponižujícího prostředí.

(6) Sexuálním obtěžováním se rozumí nežádoucí jednání sexuální povahy v jakékoli formě v době služby, které je jiným příslušníkem oprávněně vnímáno jako nevítané a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského nebo ponižujícího prostředí anebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, která ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících ze služebního poměru. Sexuální obtěžování se považuje za diskriminaci na základě pohlaví.

(7) Za diskriminaci se nepovažuje postup, kdy bezpečnostní sbor prokáže věcný důvod spočívající v předpokladech nebo požadavcích na výkon služby, které jsou pro výkon této služby nezbytné, nebo zvláštní povaze služby, kterou má příslušník vykonávat; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený.

(8) Bezpečnostní sbor je při vytváření podmínek výkonu služby povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi příslušníky, zejména pokud jde o odbornou přípravu a dosažení služebního postupu, odměňování, jiná peněžitá plnění a plnění peněžité hodnoty. Za nerovné zacházení se nepovažuje postup podle odstavce 7.

(9) Dojde-li ve služebním poměru k porušení práv a povinností vyplývajících z rovného zacházení jiným jednáním než rozhodnutím služebního funkcionáře, má příslušník právo domáhat se u soudu, aby bylo upuštěno od tohoto porušování, aby byly odstraněny jeho následky a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění, toto právo má příslušník i v případě, že jeho služební poměr již skončil. Výši náhrady určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a okolnostem, za nichž k porušení práv a povinností došlo.

(10) Bezpečnostní sbor nesmí postihovat příslušníka nebo jej znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv a nároků, které pro něj vyplývají ze služebního poměru. Postihovat či znevýhodňovat nelze ani osobu, která příslušníka v řízení zastupuje.“²²

²² Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů [online]. [cit. 22.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

Z výše uvedených odstavců vyplývá, že konkrétní ustanovení o případném mobbingu či bossingu samozřejmě neexistují, vše by se muselo odehrávat jen na úrovni diskriminace, na kterou výše uvedený zákon pamatuje. Přiznejme si však, kdo by byl ochoten v takto těžko prokazatelném jednání dojít až k soudnímu projednávání. Většinou tomu brání stud a strach, že si na mě budou všichni ukazovat prstem a stejně se nic nevyřeší. Tím však nechci nabádat k pasivitě. Je nezbytné se hned v samém zárodku jakéhokoli druhu útoku na svou osobu důrazně ozvat a nenechat si nic líbit, i přesto, že by se jednalo o vtípky či narážky. Je pravda, že každý člověk je povahově jiný a může mít problém se hlasitě projevit, ale pokud je mi něco nepříjemné, musím to dát dostatečně a včas najevo. Jsou známy případy, kdy oběť zvolila nesprávnou strategii obrany hned od začátku. Čekala, až to mobbera přestane bavit nebo se mu vyhýbala a doufala, že na ni zapomene, případně se snažila získat jeho sympatie přehnanou nákloností a vstřícností.²³ Tyto způsoby nemůžeme v žádném případě označit jako aktivní obranu. Vedou pouze k tomu, že to mobbera podnítl k ještě větší aktivitě.

3.2 Civilní sektor

V civilním sektoru upravuje pracovněprávní vztahy zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Oproti příslušníkům bezpečnostních sborů nemají zaměstnanci povinnost dodržovat rozkazy a služební kázeň. Ale je tomu opravdu tak? Vždyť přece i v civilním sektoru existuje pracovní řád a pracovní povinnosti, které je třeba plnit. Oni sice nenosí uniformu, ale vztahy na pracovišti se podobají. Je velmi důležité, aby byli zaměstnanci spokojeni, aby u nich převažovala spolupráce nad řevnivostí a nezdravou konkurencí. Patologickým jevům se nedaří většinou tam, kde vládne optimismus, přátelská a otevřená atmosféra. Dnes je velmi módní mluvit o firemní kultuře. Ale ono na tom něco bude, když firma dokáže zaměstnancům dát najevo, jaké jednání se od nich očekává a jaké už je nepřijatelné.

²³ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

3.2.1 Mobber

Pokud se ovšem v kolektivu objeví příliš samolibý, namyšlený, neúměrně ctižádostivý, autoritativní, zkrátka „nepostradatelný“ kolega nebo vedoucí, může vzniknout problém. Mohou to být kariéristé, kteří prosazují své zájmy na úkor druhých a jdou tzv. „přes mrtvoly“. Myslím si, že v civilním sektoru se těchto lidí vyskytuje přece jenom více než v uniformovaném prostředí. Ale je to pouze můj subjektivní názor. Jestliže si takový člověk ovšem najde vhodnou oběť a má „vhodné“ charakterové vlastnosti, chybí mu soucit a empatie, netrpí výčitkami a nemá morální zábrany, šikana může začít. L. Svobodová ho charakterizuje takto:

„Pro mobberovo chování je typická hostilita – vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupí, často bývá nevraživý a podrážděný. Má potíže názorově se sblížit s druhými. Je spíše zdrženlivý a pasivní, raději stojí stranou. Rád vyčkává na vhodnou příležitost, jako dravec, který číhá na svoji kořist. Vztahy mobbera jsou velice selektivní. Zatímco k jedné skupině je až přehnaně příjemný, vlídný a milý, k jiným lidem se chová hrubě, sprostě a agresivně.“²⁴

Motivy takového jednání mohou být různé, závist, žárlivost, nenávisť. Člověk závidí druhému to, co sám postrádá. Důvodů závisti existuje celá řada, může to být spokojené manželství, dům, auto, zdravé děti, vzdělání, pracovní dovednosti, úspěch. Takoví lidé mívají velký talent rozhádat lidi kolem sebe. Činí jim potěšení, když druhé ponižují, neprávem kritizují a tak si zvedají své sebevědomí a jak je známo, často k tomu využívají třetí osobu.²⁵ I v civilním sektoru se vyskytuje touha po moci, nadřazenosti a převaze. Může jít například o vedoucího, který potřebuje něčí obdiv, chce mít vše pod kontrolou nebo chce zničit svou možnou konkurenci. Má strach, že by se mohl objevit někdo lepší a ohrozit tak jeho postavení. Motivů šikanózních jednání je celá řada a podle mého záleží hlavně na tom, jaké situace a podmínky se pro jejich rozvoj vyskytnou v konkrétním pracovním prostředí. Domnívám se, že utlačovatelem se za jistých okolností může stát kdokoliv z nás. Jenže je třeba odlišovat obyčejnou snahu

²⁴ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 47

²⁵ KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005.

někoho vést a směřovat k určitému cíli, a mobbing. Pokud se po takovém jednání cítíme provinile, je nám to líto, potom s největší pravděpodobností nejsme mobberem, protože ten takové výčitky nemá. Odborně to popisuje ve své knize M.F. Hirigoyen:

*„Všichni jsme kvůli nějakému zisku alespoň jednou manipulovali druhým člověkem a všichni jsme krátkou dobu nenáviděli. Od perverzních jedinců nás odlišuje skutečnost, že takové chování nebo pocity byly pouhou přechodnou reakcí, po které následovaly výčitky svědomí nebo lítost. Pojem perversity však zahrnuje strategii zneužití a následné destrukce jiného jedince, po níž nepřichází pocit viny. Mnoho psychoanalytiků tvrdí, že jistá perversita je součástí osobnosti každého jedince. Všichni jsme nejrozmanitějšími způsoby perverzní!“*²⁶

Myslím si, že civilní sektor poskytuje více příležitostí k takto nebezpečným jednáním než prostředí bezpečnostního sboru. Ať už rozmanitostí pracovních prostředí, tak skladbou zaměstnanců, která je také mnohem pestřejší než v bezpečnostních složkách. Do služebního poměru mohou být podle § 13, zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, mimo jiné přijati pouze občané České republiky starší 18 let s ukončeným středoškolským vzděláním, bezúhonní, způsobilí k právním úkonům, nesmějí být členy žádné politické strany ani hnutí.²⁷ To samozřejmě v civilním sektoru neplatí. Tam pracují mladí se starými, vzdělaní s méně vzdělanými, trestaní s netrestanými, cizinci s rodilými Čechy apod. Jsem přesvědčen o tom, že stejně záleží vždy na konkrétním člověku, na jeho psychické odolnosti a síle, zda podlehne nějakému diskriminačnímu jednání nebo ne. Ke zjištění, zda máme předpoklady stát se obětí mobbingu, je v příloze uveden dotazník.

²⁶ HIRIGOYEN, M. F.: Psychické násilí v rodině a zaměstnání. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 135

²⁷ Zákon č. 351/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů [online]. [cit. 22.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

3.2.2 Obrana

Pokud jsem zaměstnancem a jsem si jist, že míra psychického násilí přerostla únosnou mez, mám v podstatě dvě možnosti. Buď zaměstnání opustím, což se také většinou děje, nebo se začnu bránit. Mohu se pokusit jednat se zaměstnavatelem o vzniklé situaci, podat stížnost k příslušnému úřadu práce a nebo dovést spor až k soudu. Na takovou situaci je třeba se dobře připravit. Podstatné je mít dostatek písemných podkladů, mezi které patří písemnosti o zaměstnání, jako např. pracovní smlouvy, náplně práce nebo popisy pracovní činnosti včetně všech dodatků, pověření či zápis o převzetí tzv. hmotné odpovědnosti, odpovědnosti za škody, osobní hodnocení apod. Je důležité vědět, co patří k pracovním povinnostem a co již ne a zda na pracovišti existuje pracovní nebo provozní řád. Odborníci zabývající se mobbingem uvádějí, že je dobré vést si něco jako mobbingový deník. Do něj by si měl napadaný zaměstnanec zapisovat co se konkrétně událo, jak a kdy k tomu došlo, kdo u toho byl přítomen, jak to na něj působilo atd. Je doporučováno schovávat si také vzkazy, případně výhrůžky mobbera nebo pořizovat si kopie docházkových listů, zápisů z porad, kde se projednávalo něco k osobě zaměstnance. Veškeré tyto podrobné záznamy mohou podepřít pravdivost slov oběti vůči mobberovi.²⁸

Jak už jsem jednou uvedl, mobbing je u nás, na rozdíl od některých jiných států, obtížněji žalovatelný, protože tento typ násilí není v současné době přímo uzákoněn. Pokud bych to měl porovnat s jinými zeměmi, tak nejdále je v tomto směru Švédsko, kde je psychické týrání v zaměstnání trestným činem od roku 1993. Podobný antimobbingový zákon má také Francie a antimobbingová ujednání používá také Německo. Trestně postižitelný je mobbing dále v USA, Itálii a Austrálii. Jedním z účinných způsobů řešení tohoto problému by mohl být např. „švýcarský model“, kde podniky mají určeného konkrétního vyškoleného zaměstnance, který pomáhá vzniklé mobbingové situaci na pracovišti řešit. Na druhou stranu je třeba uvést, že ne všechny modely používané v zahraničí se mohou osvědčit i u nás. Myslím si, že by nebylo moudré přijímat stále nové a nové zákony, jestliže se objeví nějaký nový problém, ale stačí využít stávající právní normy. Rád bych zde uvedl přehled některých zákonných

²⁸ BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003.

ustanovení, které je možno v současnosti uplatnit při právním sporu ve věci mobbingu.

- Zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod

„Článek 1

Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.

Článek 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.“²⁹

- 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 projevu 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 pořídit 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.“³⁰

²⁹ Zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

³⁰ Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

- Zákon č. 140/1961 Sb., Trestní zákon

„§ 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.

§ 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.

§ 237 Útisk

Kdo jiného nutí, zneužívaje jeho tísně nebo závislosti, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na šest měsíců.“³¹

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

„§ 13

(2) Zaměstnavatel

b) musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců,

³¹ Zákon č. 140/1961 Sb., Trestní zákon [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

(5) Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy.

§ 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.“³²

Výše uvedená ustanovení, vyjma zákoníku práce, se samozřejmě vztahují i na prostředí bezpečnostního sboru. Zákoník práce obsahuje další řadu paragrafů, na které se lze odvolat při porušení pracovněprávních vztahů a které lze využít při právním sporu ve věci psychického týrání na pracovišti. Jedná se hlavně o paragrafy týkající se vzniku, změny a skončení pracovního poměru, práva na informace, zakládání odborů, uzavírání kolektivních smluv apod. V každém případě bych určitě doporučoval, pokud se zaměstnanec rozhodne jít do soudního sporu, najmout si advokáta. Jak uvádí L. Svobodová, naši soudci nemají velké zkušenosti s problematikou mobbingu, stává se, že ji podceňují a nepovažují za významnou. Výsledek soudního objasnění skutkové podstaty věci bývá, především kvůli nedostatku důkazů, často neuspokojivý.³³ Obecně lze však pracovněprávní spory řešit i mimosoudní cestou. To potvrzuje i P. Beňo:

„Celá řada zaměstnavatelů projevuje stále větší ochotu řešit pracovněprávní problémy cestou mimosoudních rozhodnutí a dohod, formou tzv. mediace. Úspěšná

³² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

³³ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

mediace je jednoduše levnější, rychlejší a také efektivnější než samotný rozsudek soudu, se kterým se zřídka ztotožňují obě strany.“³⁴

3.3 Kde hledat pomoc

V současné době neexistuje v České republice organizace věnující se jen problematice mobbingu. Kdybych to měl srovnat s jinými zeměmi, tak například v USA pracuje organizace OSHA, která nabízí několik telefonických linek zdarma poskytujících poradenství s pracovními problémy, včetně mobbingu. Co se týká Evropy, tak tyto tzv. horké linky úspěšně fungují v Německu a ve Velké Británii. U nás je bohužel zatím všechno v začátcích. Pomoc obětem mobbingu nabízí v podstatě jen Občanské sdružení Práce a vztahy a je také možnost obrátit se o pomoc na Český helsinský výbor a to na těchto adresách:

Občanské sdružení
Práce a vztahy
Krkonošská 16
120 00 Praha 2
tel: 222 728 908
e-mail: info@vztahy.org
www.vztahy.org

Český helsinský výbor
Štefánikova 21
150 00 Praha 5
tel: 257 221 141
e-mail: sekr@helcom.cz
www.helcom.cz

³⁴ BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003. s. 177

4. Role středního managementu

Prostředí na pracovišti závisí také na tom, jaký je vedoucí pracovník. Jeho styl řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má vliv na pracovní vztahy, ať už pozitivní nebo negativní. Já sám vedu v zaměstnání malou skupinu lidí. Svoji pozici v bezpečnostním sboru bych přirovnal k postu středního manažera v civilním sektoru. Problém s řízením lidí se mě tedy bezprostředně dotýká. Podle mého názoru je základem dobrého řízení dostatečná komunikace s lidmi. F. Bělohlávek ke stylu řízení uvádí:

„Základním kritériem pro rozlišení stylu řízení je

- orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti*
- orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.“³⁵*

Proto, aby byl někdo úspěšným vedoucím pracovníkem, musí být nejen dobrý manažer a odborník, ale také psycholog. Řešení a předcházení konfliktů je velmi obtížné, pokud vedoucí své podřízené dobře nezná. V prostředí, kde vedoucí nespolupracuje s podřízenými, kde je mu jedno co se u něj v týmu děje, kde se neřeší problémy nebo kde se o nich vůbec nemluví, vzniká ideální „podhoubí“ pro vznik konfliktů a vztahových problémů mezi zaměstnanci. Z nich se pak může, ale také nemusí, vyvinout šikana na pracovišti. Záleží, zda to vedoucí pracovník dokáže včas rozpoznat a podchytit. Lhostejný nebo naopak příliš ambiciózní vedoucí může napáchat velké škody, hlavně pokud je nezkušený ve vedení lidí. Já se snažím vždy o to, abych uměl pomoci nejen po pracovní stránce, ale abych také věděl, zda není na obzoru nějaký konflikt, kterému bych mohl včas předejít. Někdy se mi to daří, někdy ne. Nemám ovšem na mysli konflikty pracovního rázu, ty jsou zcela normální a řekl bych, že do určité míry i potřebné. Jelikož věkový rozdíl mého nejmladšího a nejstaršího kolegy je

³⁵ BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s.15

téměř třicet let, musím ke každému přistupovat individuálně. Každý dobře známe otřepané rčení o cukru a biči, ale ono to tak opravdu v praxi funguje. Odborně se tomu říká liberální, autoritativní a demokratický styl řízení.³⁶ Domnívám se, že autoritativní styl má za následek přílišný odstup vedoucího od zaměstnanců, vedoucí má nedostatek informací o náladě na pracovišti. I mě je nepříjemné, když je někdo příliš direktivní, vyvolává to u mě podrážděnost a agresivitu. V prostředí bezpečnostního sboru založeném na rozkazech je ovšem tento styl nejčastěji používaný. Pokud bychom se však vrátili o několik let zpět, byla situace mnohem horší, rozkaz byl rozkaz a nikdo nesměl diskutovat. Dnes je situace přece jen jiná. Liberální vedení zase nechává věcem příliš volný průběh, velká volnost pak přináší do práce zmatek a určitou anarchii. Proto si myslím, že ideální způsob řízení je demokratický styl založený na komunikaci, delegování pravomocí a spolurozhodování. Ale protože nic není jenom černé a bílé, musí být občas doplněn prvky direktivními i liberálními. Přenést ovšem tuto teorii do praktického života bývá velice obtížné a chce to mít hodně manažerských zkušeností.

Podle mého názoru není mobbing jen problémem oběti samotné, ale také problémem celého pracovního kolektivu a tudíž i problémem konkrétního vedoucího pracovníka. On je ten první, který by měl poznat, že se vztahy na pracovišti je něco v nepořádku. Je nezbytné, aby byl dostatečně vnímavý k nebezpečným signálům, které by mohly naznačovat případnou šikanu. Její příčinou může být už několikrát zmiňovaná závist, týkající se například odměňování. Pak je na něm, aby si s dotyčnými zaměstnanci popovídal a vysvětlil jim, co se od nich požaduje a v čem s nimi není spokojen. Předejde tak „zákulisním“ dohadům a spekulacím o svých „favoritech“ či naopak „černých ovcích“. Rozhodně by neměl naslouchat donašečům, kteří se vyskytují v každém kolektivu, ale dát na vlastní úsudek. Měl by se snažit hlavně o to, aby bylo v jeho pracovním kolektivu pohodové a přátelské klima, které má pozitivní vliv na výkon jeho podřízených. Vedoucí také hraje důležitou roli při výběru nových pracovníků a při jejich začlenění do kolektivu. Pokud dá nováčkovi najevo dostatečnou podporu, určitě předejde možným nepříjemnostem, které jsem popisoval v předchozích kapitolách.

³⁶ BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management press, 2002.

V případě, že odhalí mobbing na svém pracovišti, neměl by situaci zlehčovat a vyhýbat se střetu, ale neprodleně a rázně proti viníkovi zakročit. Mohl by využít těchto doporučení L. Svobodové:

„Následující desatero by mohlo napomoci jak v prevenci, tak i při řešení případných potíží:

- *správný výběr pracovníků*
- *patron pro nového pracovníka*
- *podnikové dohody, ujednání, kodexy*
- *školení, semináře, výcviky*
- *odstranění možných příčin*
- *sledování situace, dotazníky, hodnocení*
- *pravidelné sezení*
- *pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit*
- *osoby zabývající se mobbingem*
- *modely na urovnání, sebeobrana“*³⁷

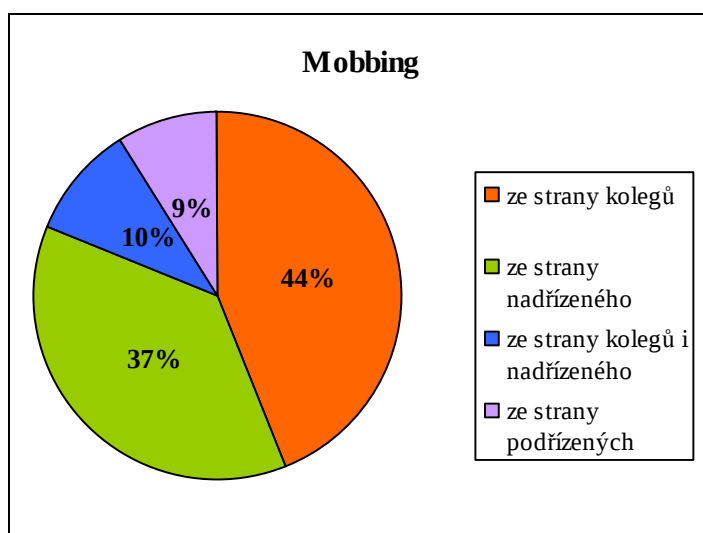
Domnívám se, že role vedoucího v prostředí bezpečnostního sboru i v civilním sektoru je téměř totožná. Je na něm, jak se bude ke svým podřízeným chovat a jaký styl řízení přijme. Každému vyhovuje něco jiného, někdo více křičí, jiný upřednostňuje klidné jednání. Důležitý je výsledek, mít u svých podřízených autoritu a respekt a umět včas odhadnout náladu na svém pracovišti a využít ji ve svůj prospěch. A nezáleží, zda nosí uniformu nebo perfektně padnoucí oblek. S mobbingem se může, ale také vůbec nemusí setkat.

³⁷ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 90

5. Mobbing a statistika

První měření výskytu mobbingu se začala provádět převážně v severských zemích jako je Norsko, Švédsko, Finsko a poté i ve zbytku Evropy. Podrobným studiem odborné literatury zabývající se psychickým týráním na pracovišti jsem shromáždil následující statistická data odrážející výskyt tohoto jednání v některých zemích Evropské unie a v České republice. Statistické údaje mohou být často zavádějící, ale tato práce by byla podle mého mínění neúplná, kdybych je zde neuvedl. P. Beňo publikuje ve své knize statistické údaje získané z německé odborové centrály, ze kterých jsem vytvořil následující graf.³⁸

Graf č. 1 Původci mobbingu



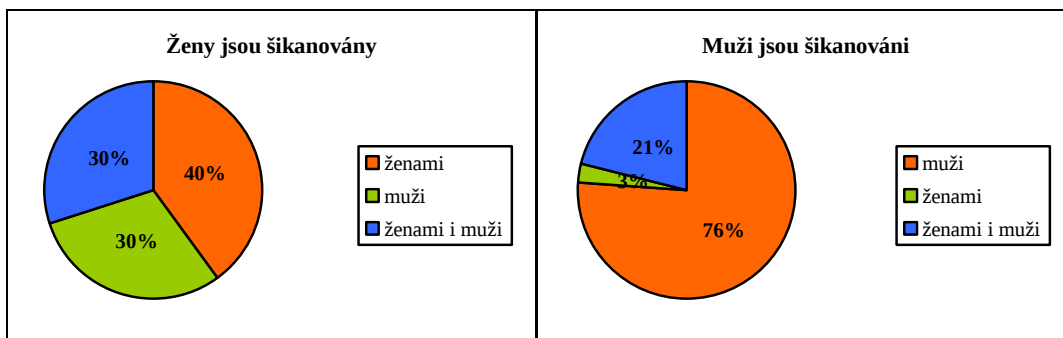
Zdroj: BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel?, s. 64, vlastní úprava

³⁸ BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003.

Pokud bych měl popsat vzájemný podíl mužů a žen na šikanování v zaměstnání, použiji údaje H.J. Kratze:

*„Mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže, nicméně se podle pohlaví značně liší procentní podíl těch, kteří se na nich mobbingu dopouštějí (viz. graf č. 2). Podle statistiky čelí mobbingu spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let), zatímco průměrný věk původců mobbingu činí 40 let.“*³⁹

Graf č. 2 Podíl žen a mužů na mobbingu



Zdroj: KRATZ, H.J.: Mobbing, s. 21, vlastní úprava

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci uvádí následující údaje:

*„Z průzkumů vyplývá, že se v Evropě cítí obtěžováno/šikanováno 5 % pracovníků (v roce 2005). V některých zemích EU si na tento problém stěžovalo 10–17 % pracovníků.“*⁴⁰

V České republice se výskytem mobbingu zabývá již několik let agentura GfK Praha. Pravidelně každé dva roky od roku 2001 provádí opakovaná šetření. Osobám, které byly v pracovním poměru, mohly se tedy s tímto problémem setkat, byly

³⁹ KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005. s. 21

⁴⁰ Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci [online]. [cit. 24.11.2008]. Dostupné na: <http://osha.europa.eu>

pokládány tři otázky (zda byly vystaveny některému druhu šikany na pracovišti, jak často a jak dlouhou dobu). Výsledky posledního výzkumu popisuje agentura takto:

„Z výsledků výzkumu vyplynulo, že osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má v současné době 16 % populace starší 14 let. Postižení jedinci jsou vystavováni všem formám mobbingu – od mírnějších forem jako jsou například zadávání nesmyslných pracovních úkolů, zesměšňování a pomlouvání ostatními, nedoceňování výkonu práce, které vede až ke ztrátě sebevědomí, neustálá kritika práce, ukládání povinností neodpovídajících kvalifikaci až po ojedinělé případy ústního, telefonického či písemného vyhrožování. Více než čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45 %) pak po dobu delší než jeden rok. Problematika mobbingu se začíná přesouvat do středních a starších věkových kategorií, nejčastěji jsou jím postiženy ženy ve věku nad 45 let. Z výzkumu dále vyplývá, že nejvíce zkušeností se šikanou mají obyvatelé nejmenších obcí (do 999 obyvatel). Výzkum byl proveden formou reprezentativního šetření v rámci populace. Vzorek respondentů byl vybrán metodou náhodného výběru. Z dotazování byly vyloučeny osoby, které nejsou v současné době v pracovním poměru (např. důchodci či nepracující studenti). Konečný vzorek se proto skládal z respondentů, kteří pracují (582) a kteří tudíž mohou mít s tímto problémem osobní zkušenosti. Výzkum proběhl v období měsíce května 2007.“⁴¹

Na základě dat získaných na serveru společnosti GfK Praha⁴¹ jsem vytvořil v následující tabulce vývojový přehled výskytu mobbingu v České republice od roku 2001 do roku 2007. Je z něj patrné, že kromě roku 2003, kdy došlo k nárůstu, má osobní zkušenost se šikanou na pracovišti v průměru 15 % populace starší 14 let. Neustále pak klesá počet osob, kteří mají s mobbingem zkušenost trvající déle než jeden rok. Výskyt šikany na pracovišti v České republice se tedy příliš nevymyká průměrnému výskytu v zemích Evropské unie. Jak jsem už však uvedl, každá statistika může být zavádějící

⁴¹ GfK Praha, s.r.o. [online]. Praha. [cit. 24.11.2008]. Dostupné na: <http://www.gfk.cz>

a lze těžko posoudit, zda někteří respondenti výzkumu nezaměňují mobbing s běžnými pracovními konflikty a nesympatiemi.

Tabulka č.1 Vývojový přehled výskytu mobbingu v ČR

Rok výzkumu	Celková zkušenost s mobbingem (populace 14+)	Zkušenost alespoň jedenkrát týdně	Zkušenost trvající déle než jeden rok	Počet respondentů výzkumu
2001	16 %	40 %	58 %	633
2003	28 %	25 %	54 %	693
2005	14 %	25 %	47 %	676
2007	16 %	25 %	45 %	582

Zdroj: GfK Praha, vlastní úprava

Závěr

Proto, abychom mohli vůbec existovat, abychom mohli získávat prostředky na svou obživu, musíme někde pracovat. Práci tedy věnujeme spoustu času a tím pádem si přejeme, abychom tento čas trávili v klidu a v pohodě. Vztahy na pracovišti se tak stávají nedílnou součástí našich životů. Bohužel mnohdy se vyskytne něco, co nám může tyto vztahy narušit. Mobbing je toho příkladem. Nejde o nic nového, protože šikana tu byla, je a bude, ale už dávno není jen problémem školních a armádních zařízení. Vyskytuje se v rodině i v zaměstnání. Z toho důvodu se začaly používat modernější termíny mobbing a bossing. V každém případě je třeba si přiznat, že tento problém existuje, i když někdy se může zdát, že je uměle vytvořený. Nemůžeme hned za vším vidět psychické týrání, potažmo šikanu, mnohdy jde jen o běžné konflikty, které k práci patří. Ovšem rozlišit tuto hranici je mnohdy obtížné.

V celé práci se zamýšlím nad tím, jestli existují rozdíly v nazírání na šikanózní jednání v závislosti na různém pracovním prostředí, konkrétně v bezpečnostním sboru a v civilním sektoru. Komparací informací získaných z literatury a praktických zkušeností se potvrdila má hypotéza, že v každém z pracovních prostředí nelze považovat stejná jednání za psychoterorizující. Určitě existují odchylky v nahlížení na šikanu podle druhu prostředí. V mé práci uvádím příklady jednání, která jsou v civilním sektoru považována jednoznačně za diskriminační, ale v bezpečnostním sboru to jako šikanu nikdo neoznačuje. Snažím se ukázat rozdíl mezi skutečným a domnělým psychickým týráním na pracovišti. Co může být pro jednoho neškodný vtip, druhý považuje za jasný mobbing. Každé prostředí má svá specifika a určitě také záleží na složení zaměstnanců a na zkušenostech vedoucích pracovníků, jak si s tímto problémem poradí. Pokud už mobbing na pracovišti propukne, je hlavně na nich, aby ho včas odhalili, aby jen pasivně nepřihlíželi, ale začali rázně jednat. Šikanózní jednání vychází vždy ze společnosti, z kolektivu a ne každý je schopen se mu účinně bránit. Záleží na dispozicích každého člověka. Všichni autoři shodně uvádějí, že typická oběť neexistuje. Nikdo z nás proto nemá jistotu, že se mu to nemůže přihodit také, protože nezáleží na pohlaví, na věku ani na vzdělání. Šikanováni můžeme být všichni. Bránit se ale všichni

neumíme. Zatímco v mnoha zemích již fungují antimobbingové zákony, u nás je psychické týrání na pracovišti stále podceňováno. Převažuje názor, že nejde o nic závažného. Z mého pohledu není nutné vytvářet speciální zákon, ale využít stávajících právních norem, jejichž přehled také ve své práci uvádím. Na druhou stranu je třeba přiznat, že právní obrana je mnohdy omezena jen na různé a protikladné vykládání pracovního práva a ve většině případů nedojde k soudnímu sporu, ale k nedobrovolnému odchodu pracovníka ze zaměstnání.

Z dostupných statistik se potvrdilo, že se mobbing v České republice již několik let vyskytuje v přibližně stejné míře jako v jiných státech Evropské unie. Přínosem těchto statistických šetření je bezpochyby fakt, že se o problému mobbingu mluví, ale určitě je třeba rozlišovat konkrétní prostředí. Domnívám se, že v bezpečnostním sboru existují podobná rizika vzniku šikany na pracovišti jako v civilním sektoru, ale mnohem menší pravděpodobnost, že se z nich šikana vyvine. Je to z toho důvodu, že bezpečnostní sbor, potažmo policejní oddělení, je vojensky organizován a funguje na principu rozkazů a nařízení. Každý, kdo je přijat a projde základní odbornou přípravou už s takovým systémem fungování počítá a nepovažuje ho za šikanózní jednání. Skladba zaměstnanců v soukromé firmě je mnohem pestřejší než na policejním oddělení a je tam tudíž větší možnost psychicky působit, třeba i negativně, na pracovníky. Porovnat tato dvě prostředí z pohledu psychoteroru na pracovišti bylo mým cílem a myslím si, že se mi ho podařilo splnit. Vytvořil jsem určitý návod k tomu, jak se zachovat a na koho se obrátit v případě, že se s tímto problémem setkáme.

Použitá literatura

Knihy

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
2. BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: Computer Press , 2003. ISBN 80-2510505-9
3. BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9
4. HIRIGOYEN, M. F.: Psychické násilí v rodině a zaměstnání. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9
5. HUBER, B.: Psychický teror na pracovišti. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4
6. KRATZ, H.J.: Mobbing. 1. vyd. Praha: Management press NT, 2005. ISBN 80-72611-27-5
7. SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4

Elektronické zdroje

1. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci [online]. [cit. 24.11.2008]. Dostupné na <http://osha.europa.eu>
2. GfK Praha, s.r.o.[online]. [cit. 24.11.2008]. Dostupné na: <http://www.gfk.cz>
3. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů [online]. [cit. 22.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>
4. Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>
5. Zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>
6. Zákon č. 140/1961 Sb., Trestní zákon [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>
7. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz>

Seznam schémat, grafů a tabulek

Schéma č. 1	Vývojové fáze psychoteroru na pracovišti	str. 15
Schéma č. 2	Bludný kruh výkonnosti	str. 18
Schéma č. 3	Bludný kruh potíží	str. 18
Graf č. 1	Původci mobbingu	str. 41
Graf č. 2	Podíl žen a mužů na mobbingu	str. 42
Tabulka č. 1	Vývojový přehled výskytu mobbingu v ČR	str. 44

Přílohy

Patříte k obětem mobbingu na pracovišti? (dle Klause Biedermana, Dr. phil.)⁴²

Sečtěte body u všech vámi označených položek (tzn. jednání, které zažíváte na svém pracovišti).

- | | | |
|-----|---|-------|
| 1. | Vaše možnosti svobodně se vyjádřit jsou silně omezovány. | 20 b. |
| 2. | Patříte k jiné národnosti nebo k jinému náboženství, jaké má většina zaměstnanců firmy, ve které pracujete. | 15 b. |
| 3. | I když pracujete dobře (váš názor), býváte obětí křiku a nadávek častěji než ostatní. | 10 b. |
| 4. | Vaši kolegové vás nikdy nezvou k soukromým návštěvám. | 5 b. |
| 5. | Býváte obětí „telefonického teroru“ (žertíky, pomluvy, výhrůžky atp.) | 20 b. |
| 6. | Když vstoupíte do kanceláře či jiné místnosti, kolegové většinou zmlknou. | 10 b. |
| 7. | Býváte terčem posměchu. | 10 b. |
| 8. | „Nemluví se“ s vámi. | 20 b. |
| 9. | Jste terčem neustálé kritiky. | 15 b. |
| 10. | Šíří se o vás podivné zvěsti a pomluvy. | 15 b. |
| 11. | Máte změněnou prac. schopnost, příp. trpíte nějakou vadou či postižením. | 10 b. |
| 12. | Býváte terčem útoků pro svoje politické či náboženské smýšlení. | 10 b. |
| 13. | Při posledním pracovním povýšení na vás „zapomněli“ či vás obešli. | 15 b. |
| 14. | Jste vystaven/a sexuálnímu obtěžování – slovnímu či skutkovému. | 20 b. |
| 15. | Nutí vás k vykonávání prací, které poškozují vaše sebevědomí. | 20 b. |
| 16. | Vaše rozhodnutí jsou zpochybňována. | 10 b. |
| 17. | Imitují (napodobují) vás, vaši chůzi, váš hlas či mluvu, váš smích... | 20 b. |
| 18. | Dostáváte nesmyslné úkoly. | 15 b. |
| 19. | Dávají vám úkoly, které jsou hluboko pod tím, co skutečně dovedete. | 10 b. |
| 20. | Dostáváte úkoly, které převyšují vaši kvalifikaci (popis práce atp.) | 10 b. |

⁴² BEŇO, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003. s. 155-156

21.	Jste v podezření, že trpíte duševní nemocí.	15 b.
22.	Ze své práce již nemáte vůbec žádnou radost.	15 b.
23.	V poslední době býváte častěji nemocný/á.	15 b.
24.	V poslední době jste podrážděný/á.	10 b.
25.	Nutí vás přebírat úkoly, které poškozují zdraví.	15 b.
26.	Nechodíte na podnikové oslavy (výročí, večírky, koncerty atp.)	10 b.
27.	Bylo vám již vyhrožováno i fyzickým násilím (jednou či vícekrát).	15 b.
28.	Již několikrát jste změnil/a pracoviště.	10 b.
29.	Ven chodíte méně často než dříve.	10 b.
30.	Vaši kolegové jsou proti vám popichováni.	20 b.
31.	Dělají se vtipy a legrácky na váš účet.	20 b.
32.	Kolegové, se kterými jste kdysi měl/a úzký kontakt, se stáhli zpět.	15 b.
33.	Trpíte nespavostí.	10 b.

Celkový počet „získaných“ bodů:

Vyhodnocení testu – pro celkový součet:

pod 40 bodů: Nemusíte si dělat starosti s mobbingem.

40-80 bodů: Může jít o počátek mobbingu, příčina však může ležet i někde jinde (konflikty doma nebo s přáteli atp.). Ověřte si, co se bude dít dál.

80-165 bodů: Jste vystaven/a mobbingu, nemusíte však ještě házet „ručník do ringu“. Sebejistým vystupováním a odvážným uchopením své situace můžete ještě navodit změnu kurzu.

165 a více bodů: Patříte již k obětem mobbingu. Vaše situace je pro vás již neúnosná a neměl/a byste váhat s hledáním pomoci i mimo své pracoviště.