

# Univerzita J.A. Komenského

Roháčova 63, Praha 3 - Žižkov 130 00

## ZÁPOČTOVÁ PRÁCE

**Studijní předmět:** Psychologie práce

**Téma:** Vztahová patologie a jak ji čelit

Zpracoval: Jana Bratršovská

Forma studia: kombinované studium

Obor studia: Vzdělávání dospělých

Ročník: 2.

Studijní skupina: J011

Akademický rok: 2011/2012

Vyučující: PhDr. Pavel Beňo

## **OBSAH:**

<i>Úvod</i> .....	2
1. <i>Úvod do problematiky</i> .....	3
1.1 <i>Vymezení základních pojmů</i> .....	3
1.2 <i>Formy mobbingu</i> .....	6
1.3 <i>Znaky mobbingu</i> .....	8
2. <i>Obrana proti mobbingu</i> .....	10
2.1 <i>Prevence</i> .....	10
2.2 <i>Právní ochrana</i> .....	12
3. <i>Závěr</i> .....	14
4. <i>Seznam použité literatury</i> .....	15

## Úvod

Problematika násilí v rodině, v zaměstnání i ve společnosti je mimořádně aktuální a složité téma. Násilí je takové chování, při kterém dochází k ubližování jiným lidem, a které zanechává nesčetné následky. Násilí je příčinou i důsledkem sociálně patologického chování. Sociálně patologické chování neboli sociální patologie způsobuje poruchu sociálního zdraví. Jedná se pak o narušené vztahy mezi lidmi. Řadíme mezi ně násilí, které má různé formy od tělesných, citových, slovních, až po sexuální zneužívání. Trauma způsobené násilím může mít následky v oblasti tělesné, psychické nebo sociální.

Ve své zápočtové práci se budu zabývat problematikou vztahové patologie na obecné úrovni, vymezím základní pojmy spojené se vztahovou patologií, obranné mechanismy, které napomáhají čelit těmto negativním jevům, zmíním preventivní opatření a právní problematiku související s násilím na pracovišti.

Téma patologických vztahů na pracovišti je tématem raného data, k tematizování těchto jevů poškozující pracovní prostředí dochází teprve na začátku devadesátých let minulého století. I když konflikt je imanentní každé lidské pospolitosti, násilí v jakékoliv formě bývá většinou ve společnosti tabuizováno. Ani svět práce není a nemůže být uchráněn projevům násilí, ale přesto mu představitelé společností nevěnují dostatečnou pozornost. 5–20 % pracovníků v Evropě se stává přímými či nepřímými svědky násilí a obtěžování na pracovišti, konkrétní číslo závisí na zemi, odvětví a použitých metodách zjišťování. Zpráva „*Workplace Violence and Harassment: a European Picture*“ (Násilí a obtěžování na pracovišti: situace v Evropě) uvádí statistické údaje z mnoha států, které shromáždilo Evropské observatorium rizik. Evropské observatorium rizik, které je součástí agentury EU-OSHA, nedávno provedlo celoevropský průzkum pracovišť s názvem ESENER, z něhož vyplývá, že 40 % evropských vedoucích pracovníků je problematikou násilí a obtěžování na pracovišti znepokojeno, ale pouze 25 % z nich zavedlo opatření na její řešení (v mnoha zemích EU toto číslo nepřesahuje 10 %). V oblasti zdravotní a sociální péče a ve školství je tato problematika dokonce ještě

závažnější, 50 % vedoucích pracovníků působících v těchto odvětvích ji označuje za problém týkající se BOZP.<sup>1</sup>

## 1. Úvod do problematiky

Interference osobních a pracovních cílů, nerovnocenné postavení zaměstnanců, neexistující vymezení práv a povinností, moci je charakteristické pro společnosti „raně“ kapitalistického pracovního prostředí. Naše společnost je čím dál tím více orientovaná na výkon, více než polovinu svého života tráví a budou trávit lidé produktivního věku v zaměstnání. Systém společnosti je zaměřen na výkon a produktivitu všech jejích složek.

Nedodržování zákoníku práce, diskriminace, zastrašování a ponižování z pozice moci, nejsou v České republice na počátku dvacátého prvního století zdaleka, tak výjimečné, jak by se mohlo zdát.

### 1.1 Vymezení základních pojmů

Vztahy mezi spolupracovníky jsou základním stavebním prvkem každé firemní kultury. Příznivé pracovní klima a vztahy mezi lidmi v organizaci lze bez nadsázky považovat za skrytý potenciál v „konkurenčním“ boji. Zaměstnanci, kteří nemusí převážnou dobu svého pracovního času řešit konflikty a různé formy diskriminace, mají více sil, potenciálu pracovat ku prospěchu organizace. V rámci všech interpersonálních vztahů však občas dochází ke konfliktům. Názorové střety na pracovišti mohou mít pozitivní i negativní dopad. **Konflikt** můžeme definovat jako srážku či střet dvou nebo několika neslučitelných tendencí, sil, (motivů), které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit) změnou stavu (řešením konfliktu).<sup>2</sup> Interpersonální konflikt pak můžeme definovat jako situaci, při které se střetává jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď jedinec s jedincem, jedinec se skupinou nebo skupina se skupinou.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.hrexpert.cz/bezpecnost-prace/aktuality/nasili-a-obtezovani-na-pracovisti-je-v-evrope-stale-capejsi.html> (9. 3. 2012)

<sup>2</sup> Řezáč, J.: Sociální psychologie, Brno: Paido 1998, s. 151

<sup>3</sup> Olejníček, A., Kohoutek, R.: Metodika řešení problémů v mezních situacích. Brno: Bonny Press: 2005.

Definicí konfliktu je mnoho. Přes různost definic můžeme najít jisté společné rysy: střet jednotlivce s vnějším prostředím, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, blokační činy jedné strany na zmaření snahy jiné strany atd.<sup>4</sup> Konflikty jsou zcela běžnou součástí lidských životů a pracovního života nevyjímaje. Konflikt sám se nedá z pracovního prostředí zcela odstranit nebo mu zcela předejít. Základním zdrojem problémů v konfliktu je skutečnost, že konflikt je vždy prosycen velkým množstvím emocí (strach z ohrožení ega, frustrace, pocit nejistoty nebo zranitelnosti).

Je – li však negativních konfliktních situací na pracovišti příliš mnoho, tato situace může lehce vyústit v sociální a vztahovou patologii na pracovišti. Vztahovou patologii v zaměstnání označujeme negativní formy chování mezi zaměstnanci – bossing, mobbing, bullying, staffing, šikana atd. Přesně popsat a nadefinovat všechny metody a formy vytváření patologických vztahů na pracovišti nebude asi nikdy úplně možné díky bezpočtu přístupů a vynalézavosti autorů k těmto jevům. Budu postupovat dle cílů své práce a vymežím pouze ty, které jsou předmětem této práce.

Na mobbing lze nahlížet z mnoha úhlů - z hlediska pracovní a klinické psychologie, ekonomie, sociologie atd. Z hlediska sociální psychologie je mobbing formou agrese. Je ovšem specifický svojí systematičností a chladnokrevností, patří do kategorie tyranizování.<sup>5</sup> Mobbing rozhodně není novou či módní „nemocí“. Mobbing jako označení pro určité chování již používal rakouský etolog Konrad Lorenz (1903-1989), který tímto termínem označil chování zvířat při hájení území před vetřelcem. Jde o takzvanou teritorialitu zvířat, kdy domovská smečka útočí na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria.<sup>6</sup> Z Lorenzovy definice vyplývá, že **mobbing** je systematický úmysl poškodit jedince. O mobbing se dle Huberové jedná tehdy, pokud se na oběť útočí opakovaně, tedy alespoň jednou týdně, a současně dlouhodobě - po dobu minimálně půl roku a útoky jsou vedeny jednou či více osobami.<sup>7</sup> Neřešené konflikty mohou zůstat jen nevyřešenými konflikty a vyústit ve vzájemnou nevraživost dvou kolegů, kterou rozhodně nelze považovat za mobbing. Profesor Leymann definuje mobbing jako negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jednoho nebo více jiných osob) velmi často přetrvávající po delší dobu a kterými je charakterizován také vztah pachatele a oběti, o kterém budu pojednávat ve 3. kapitole. Mobbing je šikanování na pracovišti zdánlivě inteligentních a kultivovaných lidí v

---

<sup>4</sup> Řezáč, J.: Sociální psychologie. Brno: Paido: 1998.

<sup>5</sup> <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/> (9.3.2012)

<sup>6</sup> Beňo, P.: Můj šéf, můj nepřítel. Brno. ERA: 2003.

<sup>7</sup> Huberová., B.: Psychický teror na pracovišti. Martin: Neografie: 1995.

kancelářích, v redakcích, ve zdravotnictví. Od běžného šikanování se odlišuje zejména vysokým stupněm psychologických a mizivým procentem fyzických útoků, vyšším podílem donášení nadřízeným a intrik, nižším fyzickým ohrožením, ale se stejnými psychologickými, psychosomatickými a sociálními následky.<sup>8</sup>

Samotný termín mobbing pochází z anglického slovesa „to mob“, což lze přeložit jako srocovat se, vulgárně vynadat, vrhnout se na někoho, dotírat. „Mob“ jako substantivum označuje v angličtině i v němčině dav, lůzu, chátru, zfanatizovaný lidský dav. Českým ekvivalentem by mohl být výraz šikana (z francouzského slova „chicane“, což znamená zlomyslné obtěžování, týrání, sužování nebo pronásledování). Z oblasti slangového vyjadřování je u nás určitě znám používaný výraz „buzerace“, který se stal doménou hlavně ve vojenském prostředí. Mobbing ovšem nelze zaměňovat se šikanou. U šikany převažuje fyzická újma, kdežto u mobbingu jde převážně o újmu psychickou a psychosomatickou, jak už bylo výše zmíněno. Šikana je více rozpoznatelná a není tak skrývaná. Dá se snadněji odhalit, na rozdíl od mobbingu či bossingu. Objevuje se hlavně ve škole a v armádě, a navíc je doprovázena fyzickými útoky. Mobbing je skrytý, zákeřný a objevuje se mezi dospělými lidmi v jejich zaměstnání. Je mnohem rafinovanější než šikana a původci jsou často velmi vzdělaní a inteligentní lidé.

Nabízí se důležitá otázka: jak odlišit mobbing od „normálního“ výskytu konfliktů na pracovišti? Podle mého názoru je to jedna z nejdůležitějších otázek pro vymezení mobbingu a souvisejících jevů, a to bossingu, bullyingu, staffingu, sexuálního harasmentu.

**Bossing** je agresivní šikanózní jednání vedoucího pracovníka vůči podřízeným. Označení tohoto jednání pochází z anglického slova boss – šéf a prvním, kdo tento výraz použil pro označení tohoto druhu šikany, byl S. Kile.<sup>9</sup> Vzhledem k tomu, že vedoucí má mnohem větší možnosti ovlivnit pracovní postavení a podmínky svých podřízených, je tato forma šikany ve většině případů považována za nebezpečnější než mobbing. Ve většině případů vedoucí pracovník drží oběť „v šachu“, protože rozhoduje i o její dovolené, takže šikanovaný nemá mnoho šancí k úniku ani na dovolenou.

Termín **bullying** můžeme přeložit jako „tyranizování, zastrašování“ nebo „šikanování“ a bývá používán v USA, Austrálii a v Evropě hlavně ve Velké Británii. „Bully“ jako substantivum

---

<sup>8</sup> Vágnerová E.: Šikana u dospělých a možnosti její eliminace. IMS: 2009.

<sup>9</sup> Beňo, P.: Můj šéf, můj nepřítel. Brno, ERA, 2003, s. 10.

označuje v angličtině „brutálního člověka“ nebo také výraz „tyran, hulvát“. Bullying lze považovat za synonymum k termínu mobbing, ale Leymann navrhuje tyto dva pojmy odlišovat, protože významově se bullying blíží více fyzické agresi.<sup>10</sup>

Jednou z dalších forem mobbingu, se kterou se můžeme v odborné literatuře setkat je *staffing* (angl. staff – vedení, štáb). U staffingu se nemusí vždy výhradně jednat o ponižování ze strany nadřízeného. V tomto případě jde naopak o útoky podřízených zaměstnanců s cílem znemožnění nebo úplného zničení vedoucích pracovníků nebo vedení firmy, či veškeré personální a podnikové politiky.<sup>11</sup>

Poslední dobou se také stále více hovoří o *sexual harassmentu*, nebo-li sexuálním obtěžování, jež zahrnuje veškeré úmyslně sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti. Tyto nežádoucí formy sociální agresivity způsobí pracovnímu prostředí závažnou deformaci a u oběti vyvolávají dlouhodobější až patologický jev, stupňující se psychické zatížení.

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

Mobbingem nejsou ani srážky nebo konflikty „stejně silných“ účastníků či stran, protože pro mobbing bývá charakteristické jakési „nestejněměrné a nespravedlivé rozložení sil“, někdy dokonce v konstelaci „všichni proti jednomu“. Dalším zásadním rozdílem jsou i důsledky obou druhů konfliktů, protože mobbing na rozdíl od přirozených konfliktů připravuje své oběti o sebevědomí a zanechává hluboké stopy - může negativně ovlivnit psychický, ale i fyzický stav poškozeného.

## 1.2 Formy mobbingu

Mobbující (pachatelé) jsou při svých postupech neobyčejně vynalézaví. Často kombinují nejrůznější postupy za účelem poškodit a vyřadit oběť z pracovního procesu. Do těchto

---

<sup>10</sup> Leymann, H.: The Mobbing Encyclopaedia. 2006.

<sup>11</sup> Kratz, H.: Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press: 2005.

praktik zapojují další kolegy a zároveň si „dělají starost“ o oběť u svých nadřízených, aby tak upozornili na pokles jejího pracovního výkonu, s obětí se jakoby přáteli a využívají osobní informace k pomluvám apod.

U mobbingu jde v převážné většině o újmu psychickou a psychosomatickou. Havlík uvádí, že mobbing má velmi často neverbální charakter projevující se v těchto formách:

- pomlouvání
- intriky
- zesměšňování
- ponižování
- ústrky
- sekýrování
- ignorance
- omezování osobní iniciativy
- přehlížení
- lživá obvinění
- zveličování slabších stránek osobnosti
- sociální izolace
- bezdůvodné přeřazení na jinou práci či funkci
- zadávání nevhodných úkolů<sup>12</sup>

Konkrétních projevů mobbingu nalezneme mnoho. H. J. Kratz mezi ně řadí následující akce zaměřené vůči oběti mobbingu:

**1) šíření pomluv** - přesně mířená pomluva (polopravdy) způsobí nedůvěru u ostatních kolegů a stigmatizuje oběť, která obvykle nemá tušení co je důvodem nepřátelského nebo nedůvěřivého chování svých kolegů a marně se snaží zapadnout do kolektivu,

**2) ignorace a kolace** - úmyslné přehlížení oběti, ignorace jejích názorů až její úplnou sociální izolaci, s obětí se „nemluví“, je považována za méněcennou, je vyřazená z pracovních aktivit,

**3) sabotování práce** - oběti se začínají ztrácet vypracované materiály, někdo zničí její práci, sabotování práce může mít i jinou podobu, pokud mobuje podřízený svého vedoucího - neplní svoje pracovní úkoly resp. dělá jen to, co se mu přesně řekne, záměrně chybuje, vyžaduje

---

<sup>12</sup> Havlík, K.: Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci. Personál: 2005, roč. 11, č. 4, s. 32-34.



neustálou kontrolu, obviňuje svého nadřízeného z neschopnosti, záměrně nechápe, co má dělat apod.

**4) znevažování výkonu a schopností** - oběť je opakovaně přesvědčována o své neschopnosti, jsou jí úmyslně zadávány úkoly, na které nestačí, termíny pro vykonání práce jsou nereálné, zpochybňuje se její odborná způsobilost, je jí doporučováno, aby si vybrala snazší profesi, je opakovaně ponižována,

**5) poškození soukromí a osobnosti** - dochází k útokům na soukromý život oběti nebo na osobní charakteristiky, tzn. poukazuje se na její fyzický handicap, ponižuje se kvůli životní úrovni, vyznání, národnostní příslušnosti, zasílají se anonymy partnerům apod.

**6) fyzické útoky** - jsou častější u manuálních profesí a osob s nižším postavením, oběti je vyhrožováno fyzickým násilím,

**7) malá válka** - oběť je týrána prostřednictvím drobných zlomyslností, které nelze vyčítat např. „náhodné“ rozlití kávy na důležité dokumenty nebo oblečení.<sup>13</sup>

Novák a Capponi uvádí tři základní formy mobbingu:

- **Biliárový náraz.** Využívá třetí osobu k napadání člověka. Kolega může kolegu očernit u šéfa, ale lhát nemusí, stačí mluvit polopravdu a přidat nějaké pomluvy. Věci vytržené z kontextu k tomu také přispějí.
- **Střely na Achillovu patu.** Slabé místo má každý člověk, stačí jen pár maličkostí, které jsou zveličeny a nafouknuty, jak to jen jde. Stačí přijít jen o minutu pozdě a mobber má příležitost zaútočit.
- **Komplot.** Skupina lidí se rozhodne udělat postiženému ze života peklo. Důležitá role je role dubléra - to je člověk, který se s postiženým naoko přátelí a získává od něj potřebné informace.<sup>14</sup>

### 1.3 Znamky mobbingu

Mobbing je vymezená forma psychického teroru. Vyznačuje se určitými znaky, kterými jsou podle Svobodové:

**1. Beze stop?** Mobbing je dlouhodobý nátlak, který za sebou zanechává neviditelné stopy. Jde ho tedy označit jako za „čisté“ násilí na rozdíl od fyzického násilí. Oběť má pocit, že se nic neděje, protože mobber útočí pod maskou laskavosti a vlídnosti.

---

<sup>13</sup> Kratz, H.,J.:Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press: 2005.

<sup>14</sup> Novák, T.: Capponi, V.: Sám proti agresí. Praha: Grada Publishing: 1996.

**2. Skrytost.** Vše se děje pomalu a nenápadně. Mobber totiž nechce být přistižen. Dopouští se proto jen skrytých a drobných útoků na své oběti. Oběť často nemá vůbec ani tušení, a to nejen proto, že nic nelze vidět, ale také protože se o něm veřejně vůbec nemluví.

**3. Zákeřnost.** Zákeřný je mobbing hlavně svou dlouhodobostí. Každý jeho projev působí celkem normálně a běžně. Na první pohled všechno vypadá jako nevinné legrácky, popichování a běžné pracovní neshody, ale oběť ví, že to nejsou jen občasné kanadské žertíky. Zákeřnosti nahrává také vedení podniku, kdy se zbavuje obětí a mobbeři pak mají pocit, že jsou pro podnik důležití.

**4. Nebezpečnost.** Strach a neustálé napětí má za následek nesoustředěnost a nedovolují vykonávat přidělenou práci naplno a nedovolí ani plnou regeneraci sil. Oběť mobbingu má sníženou pozornost, protože je v neustálém stresu. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb a pracovní úrazy.<sup>15</sup>

Podle profesora Leymana má mobbing ještě několik dalších typických znaků:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,
- pravidelnost a opakovanost,
- systematičnost útoků a jejich cílenost,
- nepřátelská a neetická forma komunikace,
- skryté a nepřímé hrozby, velká obtížnost něco rozpoznat,
- rafinovanost,
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost,
- trvalá přítomnost nepřátelství a agrese.<sup>16</sup>

Situace stupňujících konfliktů v rámci agrese, či mobbingu nepostihuje pouze oběť. V určité fázi jsou agrese či mobbing nepřehlédnutelné a negativně ovlivňují celý pracovní kolektiv, celou organizaci. Útočníci věnují množství času vymýšlení nových a nových způsobů útoků a jejich výkonnost klesá. Svědci ostrých konfliktů pochybují o kvalitě pracovního prostředí, ztrácejí důvěru ve společnost a jsou náchylnější změnit zaměstnání. Konfliktní situace ve svých důsledcích ničí strukturu a soudržnost týmu. Zvyšuje se chybovost a celkově se narušují pracovní vztahy.

---

<sup>15</sup> Svobodová, L.: Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing, skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008.

<sup>16</sup> Svobodová, L.: Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing, skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008.

## 2. Obrana proti mobbingu

Obrana proti psychoteroru bezprostředně souvisí s prevencí. V případě, že už je na prevenci pozdě, existují vymahatelné právní nástroje. Jakou podobu mají mezilidské vztahy ve firmě, závisí do značné míry na stanovené a praktikované podnikové filozofii a charakteru firemní kultury. Tyto kompetence jsou v rukou vedoucích pracovníků, personálního oddělení a odborů.

### 2.1 Prevence

Podobně jako v jiných oblastech patologického chování lze mluvit o primární, sekundární a terciální prevenci. Nejprínosnější je samotná primární prevence. Bude-li na pracovišti pěstována firemní kultura a podporováno pozitivní sociální klima, pak se mobbing těžko ujme. Velkou roli v primární prevenci hraje i přesné rozdělení úkolů v práci a hierarchické kontrolování výsledků práce. Jsou-li úkoly nepřesně definovány a nepřímo delegovány, pak se šikana na pracovišti spíše objeví.

V oblasti sekundární prevence je třeba včas zarazit možný vznik mobbingu. Ze strany oběti je nutné konflikt identifikovat a rozkrýt, nenechávat konflikt z jakýchkoliv důvodů skrytý. Čím později se konflikt řeší, tím větší důsledky může mít. Zároveň je vhodné zajistit si okolo sebe kolegy, kteří budou na mé straně, kteří se mě mohou v případě potřeby zastat. V rizikových situacích nejednat s mobbujícím o samotě, nenechat se vyprovokovat k agresivní reakci na mobbing. V případě, že se mobbing stane nesnesitelným, kontaktovat některou z organizací, které se zabývají ochranou práv zaměstnanců.<sup>17</sup>

Všechno začíná samotným výběrem pracovníků. Firma by se měla soustředit na výběr kvalitních pracovníků. Mobbéra sice neodhalíte na první pohled, ale k poznání budoucího zaměstnance může z velké části pomoci kvalitní přijímací řízení. Už při něm lze vysledovat sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám, přehnanou soutěživost, tvrdohlavost, závist, nenávisť apod. Vzhledem k tomu, že odchodem oběti mobbing nekončí, měla by firma sledovat, proč se na určitém místě zaměstnanci střídají víc než na jiných.

Všichni zaměstnanci by měli být také dostatečně informováni o tom, co dělat, když se mobbing na pracovišti objeví. Mělo by být jasně definováno, co je vhodné chování a co naopak nepřijatelné. Každý pracovník by měl vědět, co je mobbing, jak může ohrozit

---

<sup>17</sup> <http://www.prohuman.sk/> (14.3.2011)

atmosféru ve firmě a jak se mu bránit. Jedním z účinných nástrojů může být zvolení a vyškolení zaměstnance, který bude ve firmě dohlížet na vztahy na pracovišti a pomáhat řešit konflikty.

Oznámit šikanu na pracovišti má povinnost každý pracovník. Zaměstnanec, který se cítí být poškozený, by měl mít možnost obrátit se na vedoucího pracovníka firmy, odborovou organizaci, personální útvar, závodního lékaře. Dříve, než oběť zvolí určitý postup, měla by si sestavit přehled předchozích událostí, konkrétně a komplexně vylíčit svou nepříjemnou situaci, existuje také doporučení vést si „mobbingový deník“.

Povinností příslušných personálních útvarů je neprodleně, nejpozději ve lhůtě do jednoho týdne po obeznámení se s případem, postiženému poradit a podporovat jej. V oddělených nebo společných rozhovorech mezi osobami, kterých se událost týká, určit a zdokumentovat skutkovou podstatu věci. Protagonisty událostí musí firma informovat o skutečných a pracovně právních důsledcích mobbingu. Vedení by mělo prověřit všechny informace a stížnosti ve smyslu mobbingu. Vůči mobbérovi může podnik uplatnit celou škálu opatření od poučení, přes výstrahu a důtku až po peněžité trest. Může uplatnit i tvrdší sankce jako přeložení, napomenutí nebo výpověď.

K eliminaci mobbingu může přispět i supervizní vedení týmu. V oblasti primární prevence může tým pod vedením supervizora odhalovat možné skryté hrozby týmu – konfliktní vztahy, vydělování se z týmu či vydělování někoho jiného z týmu. Práce supervizora i samotné skupiny je těžší v případě, že se společně řeší zasažení mobbingem. Možností supervizora je potom vedení skupiny tak, aby se vhodně ošetřily oběti mobbingu, jejich narušená sebedůvěra. Zároveň je třeba pracovat na „uzdravování“ týmu jako takového – učit se navazovat přímé, nenarušené vztahy, vytvářet novou sociální strukturu týmu. Supervizor je v některých organizacích vnímán spíše negativně, jako někdo, kdo pozoruje, kontroluje práci, jako někdo ohrožující. Úkolem vedoucího je přesvědčit zaměstnance o pozitivním vlivu supervize na společnou práci. Supervizor může fungovat jako mediátor a zároveň nestranný pozorovatel sociálních interakcí ve skupině, může popsat situaci v týmu a ovlivňovat ji. Za nejdůležitější bod v obraně před mobbingem považují kooperaci zaměstnanců a vhodné vedení vedoucího týmu. Z pozice kolegů je nutné nepřehlížet drobné projevy šikany a vypořádat se s nimi ještě dříve, než se skutečně objeví.

Dobře míněný, leč poněkud naivní návod, jak se bránit šikaně. Především odolat nátlaku a nedovolit jednotlivcům ovládat celý pracovní kolektiv. Nebýt lhostejný k tomu, co se děje na pracovišti. Je nutné najít v kolektivu kvalitní a čestné lidi.

Citlivý vedoucí se v případě odhalení počínajícího mobbingu musí zaměřit na následující:

- Pojmenovat konflikt, který na jeho oddělení vznikl, otevřeně mluvit o mobbingu,
- zpracovat konflikt, který vznikl, a snažit se ho řešit se samotnými aktéry konfliktu, zároveň vhodně informovat další zaměstnance o dané situaci,
- urovnat konflikt a kontrolovat, zda se neobjevuje ve skryté formě dál,
- podporovat sociální klima na pracovišti, snažit se podpořit týmovou práci.<sup>18</sup>

Z toho, co bylo až dosud uvedeno, vyplývají i strategie obrany proti mobbingu. O toto zajištění je třeba usilovat vždy a ještě předtím, než nastanou nějaké životní komplikace nebezpečné pro tým, celou společnost. Dále je třeba usilovat o neustálé zvyšování vlastní ceny na trhu práce, neustále zvyšovat vlastní kvalifikaci, zdokonalovat jazyky nebo zvyšovat jiné znalosti a dovednosti, které jsou na trhu práce žádané.

## 2.2 Právní ochrana

V České republice zatím není mobbing uzákoněn. Pokud jde o právní nástroje obrany proti mobbingu, pak jsou v podstatě totožné s nástroji obrany proti diskriminaci.<sup>19</sup> Jak ovšem výstižně uvedl J. Jakubka velice často dochází k tomu, že zaměstnanec je znevýhodněn proto, že se domáhal svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Řada zaměstnanců je diskriminována nikoliv pro věk, etnický původ, náboženské vyznání atd., ale z prozaičtějších důvodů – například pro „nedostatek sympatie mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným“, pro „schopnost mít svůj vlastní názor“ nebo proto, že se „domáhal svého správného mzdového zařazení“. Tato běžná diskriminační jednání jsou zatím „pod rozlišovací“ schopností inspektorátů práce i soudů.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Kratz, H.J.: Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005.

<sup>19</sup> Viz zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ust. 133a písm. a) zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, v platném znění. Z judikatury viz např. rozsudek Nejvyššího soudu ČR spis. zn. 21 Cdo 1743/2009, ze dne 7. července 2010.

<sup>20</sup> Jakubka, J.: Jak se bránit mobbingu z pohledu pracovního práva? Pracovní právo. 9. srpna 2010, Verlag Dashöfer (<http://www.financninoviny.cz/kariera/pracovni-pravo/zpravy-15.3.2012>)

V České republice legislativní úpravy věnující se mobbingu a bossingu nalezneme v Listině základních práv a svobod, dále pak v Zákoníku práce, paragraf 14 odstavec 2b a odstavec 5 a paragraf 16. V Občanském zákoníku se v paragrafech 11 až 13 mluví o ochraně osobnosti.

Úplné znění zákoníku práce § 14

1. Výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovněprávního vztahu a nesmí být v rozporu s dobrými mravy.
2. Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.
3. Zaměstnavatel je povinen projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stížnost zaměstnance na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Tím není dotčeno právo zaměstnance domáhat se svých práv u soudu.<sup>21</sup>

V § 14 odst. 1 je stanovena povinnost účastníků pracovněprávních vztahů nezasahovat do oprávněných zájmů jiného účastníka pracovněprávního vztahu a nejednat v rozporu s dobrými mravy. Účastníci pracovněprávních vztahů mají v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, a to vyplývající přímo z právního předpisu nebo ze smlouvy. Při realizaci těchto práv zákon vyžaduje, aby se účastníci chovali takovým způsobem, aby neomezovali další účastníky v jejich právech.

Ustanovení článku 2 odst. 3 Listiny a článku 2 odst. 4 Ústavy, znějící „Každý může činit, co není zákonem zakázáno a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá“, musí platit i pro oblast pracovněprávních vztahů a to i při vědomí jejich specifik, neboť jde o ustanovení, mající v každé demokratické společnosti zásadní význam, a to potud, že je pojistkou svobody a současně i pojistkou proti totalizaci společnosti, již je vlastní snaha o znormování pokud možno všech oblastí života.<sup>22</sup>

Podle předsedy rady Občanského sdružení Práce a vztahy, P. Bení, řada zaměstnavatelů

---

<sup>21</sup> <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/vykon-prav-a-povinnosti-vyplyvajicich-z-prac.html> (15.3.2012)

<sup>22</sup> <http://www.dashofer.cz/7/0/jak-se-branit-mobbingu-z-pohledu-pracovniho-prava-cid240974/> (15.3.2012)

projevuje stále větší ochotu řešit pracovněprávní problémy cestou mimosoudních rozhodnutí a dohod, formou tzv. mediace. Úspěšná mediace je levnější, rychlejší a také efektivnější než samotný rozsudek soudu, se kterým se zřídka ztotožňují obě strany. Snad se v této souvislosti blýská na lepší časy.

### **3. Závěr**

Nepřátelské vztahy na pracovišti se v posledním desetiletí staly vedlejším produktem světa práce. V mnoha evropských zemích není problematice násilí na pracovišti stále věnována dostatečná pozornost a na její řešení bylo podniknuto jen málo konkrétních kroků. Je třeba zvýšit povědomí o této problematice na vnitrostátní úrovni i na úrovni jednotlivých organizací a zavést politiky a postupy, které se budou násilím a obtěžováním na pracovišti zabývat a předcházet jim. Téma patologických vztahů na pracovišti si rozhodně zaslouží větší pozornost, než je pouze prolomení bariéry mlčení o tématu.

#### **4. Seznam použité literatury:**

- *Beňo, P.: Můj šéf, můj nepřítel. Brno. ERA: 2003.*
- *Havlík, K.: Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci. Personál: 2005, roč. 11, č. 4.*
- *Huberová., B.: Psychický teror na pracovišti. Martin: Neografie: 1995.*
- *Kratz, H.: Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press: 2005.*
- *Leymann, H.: The Mobbing Encyclopaedia. 2006.*
- *Novák, T.: Capponi, V.: Sám proti agresi. Praha: Grada Publishing: 1996.*
- *Olejníček, A., Kohoutek, R.: Metodika řešení problémů v mezních situacích. Brno: Bonny Press: 2005.*
- *Řezáč, J.: Sociální psychologie, Brno: Paido 1998.*
- *Svobodová, L.: Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing, skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008.*
- *Vágnerová E.: Šikana u dospělých a možnosti její eliminace. IMS: 2009.*

#### **Seznam internetových odkazů:**

- <http://www.hrexpert.cz/http://www.prohuman.sk/>
- <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/>
- <http://www.financninoviny.cz/>
- <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/vykon-prav-a-povinnosti-vyplyvajicich-z-prac.html>
- <http://www.dashofer.cz/7/0/jak-se-branit-mobbingu-z-pohledu-pracovniho-prava-cid240974/>