

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Institut mezioborových studií Brno**

*Šikana v zaměstnání, její prevence a řešení*

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vedoucí práce:

Mgr. František Sýkora

Vypracoval:

Jaroslav Hložek

Brno 2006

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Šikana v zaměstnání, její prevence a řešení“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 22.10.2006



Jaroslav Hložek

## **Poděkování**

Děkuji panu Mgr. Františku Sýkorovi za metodickou pomoc a vedení při zpracování mé bakalářské práce.

Taky bych chtěl poděkovat členům své blízké rodiny, za maximální podporu, které si nesmírně vážím.

Jaroslav Hložek

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>5</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>7</b>
1.1. Konflikt, agrese a šikana	7
1.1.1. Konflikt	7
1.1.2. Agrese	18
1.1.3. Šikana	21
<b>2 PREVENCE A ŘEŠENÍ ŠIKANY</b>	<b>34</b>
2.1. Setkání s šikanou	34
2.2. Řešení mobbingu v praxi	36
2.3. Pachatelé šikany	37
2.4. Oběti šikany	38
<b>3 PRAKTICKÁ ČÁST</b>	<b>40</b>
3.1. Průzkum šikany ve výrobním závodě	40
<b>ZÁVĚR</b>	<b>47</b>
<b>RESUMÉ</b>	<b>48</b>
<b>ANOTACE</b>	<b>49</b>
<b>LITERATURA A PRAMENY</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>51</b>

# Úvod

Šikana je v dnešní době slovo skloňované snad všemi pády a omílané mezi odborníky i mezi laiky stále více a více. Není divu, vždyť se s ní setkáváme na každém kroku. Každý jen trochu vnímavý člověk je schopen spatřovat tenhle velmi špatný fenomén dnešní doby v mnoha každodenních situacích. Rád bych v mé závěrečné práci nastínil vlastní pohled na tuhle problematiku a nadnesl některé osobní zkušenosti s ní.

Většina obyvatel České republiky dnes jistě zná pojmy: „Šikana, šikanování, mobbing, mobbování.“ Všichni jsme o těchto pojmech zcela jistě někdy slyšely, známe je, nebo si myslíme, že víme, o co vlastně jde, co přesně znamenají. Ale ne vše, co si člověk jako šikanování označí, ve skutečnosti mobbingem je. A proto je důležité se seznámit s pojmy, které tuto problematiku provázejí, a které s ní souvisejí. Seznámit se s nimi tak, abychom se v této věci mohli orientovat a dokázali v běžném životě rozlišit šikanu od ostatního jednání.

Věřím tomu, že každý z nás se již někdy ocitl v situaci, kterou si sám jako šikanování označil, ať už to bylo ve škole, na pracovišti, či v zaměstnání. Co tedy šikana je a co šikana není? Jak se projevuje? Existuje šikana dospělých i u nás? Jak se dá šikana rozlišovat? Co se dá dělat se šikanou? Jak ji předcházet?

Tyto a možná i ještě další otázky si klademe občas všichni. Každý z nás se na ně jistě snažil nějakým způsobem odpovědět. Jsem přesvědčen o tom, že každý z nás si na některé z těchto otázek odpověděl kladně. Ano, šikana je i u nás a dle poznatků z různých výzkumů, se každý druhý se šikanou v nějaké podobě již setkal a byl by schopen ji popsat. Například rozvíjejícím se problémem je šikana páchaná zaměstnavateli na zaměstnancích, které se odborně nazývá „Bossing“. U nás se tento problém ve větší míře objevil před několika málo lety a ještě se jím mimo představitelů odborových organizací nikdo moc nezabýval. Dalo by se diskutovat, zda se v této problematice skutečně jedná o „bossing“ nebo zda se nejedná o jiný problém.

Třeba o problém chování podnikatelů ke svým zaměstnancům či úcty k právu a zákonu nebo úcty k člověku. Na druhé straně se může jednat o striktní dodržování pracovních pravidel a kázně zaměstnanců, na kterou dosud nebyli zvyklí.

Šikana tedy není pouze problém škol a výchovných zařízení. Objevuje se všude tam,

kde jsou pro její rozvoj podmínky. Šikaně dospělých se u nás mnoho odborníků nevěnuje, dalo by se říci, že to není problém, o kterém by se hodně psalo. Samozřejmě, že i u nás se tomuto problému někteří odborníci věnují, popisují jej, ale většina odborné literatury, zabývající se „šikanou“ v civilním prostředí, byla převzata ze zahraničí.

O některých formách „šikany“ se také hodně píše v našem tisku. Nejvíce se pak píše o sexual-harassmentu. Dalo by se říci, že výčet zájmu sdělovacích prostředků o tento problém tímto končí. O ostatních druzích šikany se téměř vůbec nepíše a ani nemluví.

Existuje tedy šikana na pracovišti i u nás? Zcela jistě ano. Ale nestalo se to ještě takovým problémem, který by sdělovací prostředky zajímal.

Z výše uvedených důvodů a dále pak proto, že mě osobně tento problém zajímá, jsem se rozhodl věnovat se této problematice i ve své závěrečné práci a pokusit se tak alespoň trošku nahlédnout do tajů, které obklopují problém šikany dospělých.

# 1 Teoretická část

## 1.1. Konflikt, agrese a šikana

### 1.1.1. Konflikt

Vztahy mezi člověkem a konflikty mají tendenci spět k některému ze dvou rozuzlení: buď člověk začne konflikty ovládat, nebo konflikty začnou ovládat člověka. (SPURNÝ, Joža. Psychologie násilí.)

Podráždění organismu vede k narušení stavu rovnováhy. Hovoříme o rozporu (konfliktu). Tyto rozpory se odehrávají v přírodě a společnosti neustále mezi živými organismy navzájem a mezi živými organismy a prostředím. Mají rozmanitou biologickou anebo společenskou úroveň a každá z nich má své zvláštnosti. Bez těchto rozporů a jejich vyrovnávání by vůbec nebyla možná existence a vývoj živé hmoty.

Konflikt (z lat. conflictus = srážka) lze tedy velmi jednoduše vnímat jako střet něčeho s něčím. Z hlediska rovnováhy a stability v systému si lze konflikt představit jako destabilizující aspekt systému.

Za konflikt lze považovat třeba také rozpaky, jak se zachovat v neznáme situaci, anebo válečný konflikt. S ohledem na roli lidí v konfliktech můžeme rozlišit:

1. Extrapersonální konflikty - probíhají mimo oblast lidské působnosti. Ke světu přírody a jejich konfliktů se uchyluje pouze proto, aby zde nacházela podobenství a vzorová řešení.
2. Interpersonální konflikty - konflikty mezi lidmi
3. Intrapersonální konflikty - odehrávají se uvnitř lidského nitra

Psychoanalýza počínaje Freudem vynaložila velké úsilí na odhalení tzv. základního psychického konfliktu. Bylo vysloveno mnoho protichůdných názorů, nebylo však dosaženo jednoty. Freud jeho příčinu viděl v tom, že pudy, které tvoří podstatu člověka, se dostávají do konfliktu se společností a s jejími normami. Strach a nepřátelství, jež jsou člověku dány,



vedou k protikladným snažením: jít k lidem - stranit se lidí - jít proti lidem a z nich vyrůstá základní konflikt. Schulz-Hencke spatřuje příčinu konfliktu v tlumení expanzivních snah a agresivity. Adler vyšel z pocitů méněcennosti, které tvoří základ konfliktu. Člověk se s nimi snaží vyrovnat tím, že touží po uplatnění nebo po moci. Sullivan při vzniku základního konfliktu připisuje hlavní úlohu strachu. Jiní vidí příčinu v rozporu mezi principem slasti a realitou. Brun přichází k závěru, že v konfliktu se prosadí vždy vývojově mladší tendence, která zastupuje celkové zájmy organismu a představuje vyšší stupeň vývoje.

Konflikty, které se bezprostředně týkají světa lidí, si můžeme rozdělit na dvě kategorie: na spory a problémy. (SPURNÝ, Joža. Psychologie násilí.)

Jako spor můžeme označit konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení identifikují určité osoby nebo skupiny osob. Problém, který je jádrem konfliktu, účastníci konfliktu částečně nebo úplně ztotožňují s účastníky, kteří hájí odlišné postoje. Spor tedy můžeme označit za "personifikovaný problém."

Jako problém můžeme naopak označit konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení neidentifikují určité osoby nebo skupiny osob. V případě problémů převažuje společný zájem nalézt řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek. Problém tedy můžeme označit za "depersonifikovaný spor".

#### Legitimita konfliktů:

- právo na názor - člověk má svůj vnitřní svět myšlenek a názorů. Je tím nejsoukromějším, co každý z nás má. Náš vnitřní svět nám může vzít jen nemoc, úraz nebo smrt. Každý člověk má právo na své myšlenky, názory. Má právo svobodně a originálně myslet.
- svoboda slova - rozhodneme-li se sdělit někomu výsledky svého přemýšlení, své názory ostatním, nemělo by nám v tom být bráněno. Každý názor a každá myšlenka má právo být vyjadřována a šířena volně, bez omezení. Špatná myšlenka má žít na okraji zájmů společnosti ne proto, že je cenzurovaná, ale proto, že je špatná. Tento přístup k argumentům je nejlepší z hlediska řešení konfliktů.
- respekt k odlišnostem - názory a zájmy různých lidí se liší. Odlišné názory nemá smysl negovat či zesměšňovat. Mají se respektovat, stejně jako jejich nositelé.
- prospěšnost odlišností - odlišnosti nejsou jen přirozené, ale dokonce velmi potřebné. Katalyzují vznik nových nápadů, bez odlišností by pravděpodobně zanikl pramen lidské invence.

Shrnutí: Je normální, že mezi lidmi vznikají názorové odlišnosti. Je-li přirozené a legitimní mít vlastní názory a zájmy a je-li stejně přirozené, že tyto názory a zájmy bývají různé, je zřejmě také přirozené a legitimní, že existují konflikty. Konflikty jsou tedy zcela přirozenou, legitimní součástí života. (Spurný, Joža. Psychologie násilí.)

#### Užitečnost konfliktů:

- obracejí naši pozornost ke vztahům. Nutí nás neuzavírat se do vlastního světa. Tím nás nutí myslet na naše nejbližší a přijímat jejich podněty zvenčí
- nutí nás nacházet co nejlepší řešení. Nutí nás myslet
- kdo není připravený trvale řešit konflikty, není schopný se adaptovat na změny a riskuje vlastní zánik. To platí v přírodě pro jedince i biologické druhy stejně jako v lidské společnosti pro podnikatele, strany apod.
- je předpokladem změny a změna je podstatou vývoje.

Nyní bych se chtěl zabývat některými druhy konfliktů, popřípadě kde všude mohou konflikty vzniknout. Budu se zabývat také konflikty z psychologických důsledků.

#### Skupinové konflikty:

Německý sociolog R. Dahrendorf předpokládal, že vztahy panství mohou vznikat v nejrůznějších oblastech (politika, ekonomika..). V nich vznikají vlivem nerovností pozic konflikty. Pozice aktérů se však obměňují. Zde můžeme konflikt regulovat pomocí možností, jenž nabízí institucionalizace konfliktu, jeho řešení v rámci přijatých pravidel a vytvořených institucí. Vzájemné konflikty skupin působí zejména integrative - tzn. v situaci ohrožení se skupina semkne kolem vůdce, jednoznačně definuje základní hodnoty a normy a členové se chovají solidárně (G. Simmel však zjistil, že skupiny se chovají mnohem kritičtěji a nepřátelštěji k renegátovi - tj. zrádce, který rozkládá skupinové systémy víry, cílů a hodnot, protože nachází alternativy tam, kde je skupina nechce- a k odpadlíkům, než k cizím členům).

Vztahy mezi skupinami jsou plné soutěžení a konfliktů. Zvládají se obtížně, protože v jejich pozadí jsou často protichůdné zájmy. Jedna strana může dosáhnout svých cílů jen na úkor protivníka, na což pak soustřeďuje i užití mocenských prostředků. V některých konfliktech se však může vyplatit oběma partnerům nesoúpeřit, protože by na tom mohli

vydělat oba dva (tzv. princip s nenulovým součtem).

Pokud střet vychází z vlastní povahy vztahů mezi subjekty, jde podle L. Cosera o konflikt realistický. Pokud je za protivníka vybírán náhradní nebo umělý objekt, který se ocitá v roli obětního beránka a stává se terčem agrese, aniž by k tomu byl reálný důvod, jde o konflikt nerealistický. Právě druhý uvedený konflikt může posloužit k ventilaci společenského napětí a v rámci politické manipulace dokonce odvádí pozornost veřejnosti i v moderní společnosti, kde se obrací proti etnickým menšinám nebo okrajovým skupinám, které nemají šanci se bránit. Problematika etnické nesnášenlivosti (xenofobie) dodnes zasahuje mnohé země. Při událostech v Los Angeles v roce 1992, kdy došlo k rozsáhlým rasovým nepokojům, podle řady lidí selhalo nenásilné řešení konfliktů. Nastoupilo jiné řešení a výsledkem byly ztracené lidské životy, nemluvě o rozsáhlých materiálních škodách. Řešení konfliktů úzce souvisí s bezpečnostní problematikou.

#### Psychopatologické důsledky vyvolané konfliktem:

Ne konflikt sám, nýbrž způsob, jak ho prožíváme ve vědomí, určuje způsob vyrovnání člověka s traumatizující situací. To bude rozhodovat, zda konflikt zůstane bez následků na duševním zdraví, nebo bude působit psychotraumaticky. Většina lidí se dokáže s konfliktovými situacemi vyrovnat. Vzájemná tolerance lidí, uznalost, snášenlivost ale i odolnost člověka, kterou získává zkušeností, mu umožňuje přenést se přes konfliktní situace, řešit je uvážlivě a s perspektivním sledováním cíle. Člověk aktivně organizuje mezilidské vztahy tak, aby v nich nevznikaly vyhocené a neřešitelné problémy.

Poznáváme však i takové uspořádání mezilidských vztahů, které mívá za následek vyhocené konfliktové situace. Jejich řešení potom na kratší nebo delší dobu poznamená ty, kteří se na nich podílejí. Přitom o nepříznivém působení konfliktu nerozhoduje jeho intenzita. Rozhoduje o to význam postiženého vztahu, který mu člověk připisuje, tedy jak ho hodnotí a jak zpracovává jeho důsledky. I faktor času pomáhá překonávat velmi nepříjemné životní konflikty a traumatizující situace.

Některé způsoby řešení již nepředstavují obvyklé vyrovnání se s konfliktovými situacemi. Už nezůstávají bez následků, vedou k přechodným změnám, zařazovaným mezi psychologické reakce člověka. Některé konfliktové situace zanechávají následky na duševním zdraví a ovlivňují osobnost. Život přináší mnohotvárné uspořádání těchto konfliktů. Jejich

řešení může být velmi pestré. Též vznikající psychopatologické varianty poruch jsou rozmanité a i v rámci stejných následků pozorujeme různé odstíny. Duševní onemocnění po traumatické konfliktní situaci může vzniknout i u zdravého člověka. Jsou proto i experimentální důkazy. Nadměrná zátěž má za následek neurotické projevy. Rozpornými podněty je možné vyvolat tzv. experimentální neurozy i u zvířat.

Po psychotraumatickém působení může vzniknout lehčí, ale i těžší typ duševní poruchy nebo choroby. Tento vznik označujeme psychogenní - tj. vzniklý z duševních příčin. K lehčím psychogenně vzniklým poruchám patří neurotické projevy. Vyskytují se ve dvou formách. Krátkodobější forma se obvykle rozvine bezprostředně po psychotraumatickém zážitku, hovoříme o neurotické reakci. Dlouhodobější forma vzniká postupně s časovým odstupem psychotraumatu. Jedná se o neurózu. K neurotickým reakcím patří např. depresivní reakce, anxiozní reakce, neurastenické, hypochondrické i hysterické reakce. Trvají obvykle jen krátce, a ustoupí většinou bez následků. Často ale vyžadují odbornou léčbu.

Neurózy dělíme podle časového vztahu mezi psychotraumatizujícím působením a vznikem neurotického onemocnění na situační a strukturální. U situačních neuróz oddálení mezi konfliktem a vznikem chorobného obrazu není velké. Značná vzdálenost mezi vznikem nemoci a působením konfliktu je u neuróz strukturálních. Často jde o konflikty, které jedinec správně neřešil nebo se nenaučil řešit v dětství. Projeví se v neurotické poruše až po mnoha letech. Neuróza se od neurotické reakce liší výrazností příznaků, jejich skloubením, tvrdošijností a zapojením do reagování osobnosti. Neurózy již vyžadují speciální léčebné postupy. Významné místo v jejich léčbě patří psychoterapii.

Dále bych zde ještě mohl mluvit o psychogenních psychózách, endogenních a maniodepresivních psychózách, což jsou těžší formy nemocí způsobované konflikty, ale tyto nemoci už by patřily asi do seminární práce s jiným zaměřením.

#### Některé svérázné konfliktní situace:

Každá činnost člověka je spojena s rozpory, s nimiž se musíme vyrovnávat. Tyto konflikty mají osobité uspořádání, např. podle věku. Liší se i podle toho, které vztahy postihují. K významným patří vztahy v rodině, vztahy pracovní a profesionální.

I rozmanitá problematika v širším společenském úseku může na kratší či delší dobu ovládnout myšlení lidí, kteří v dané společnosti žijí. "Vděčnou" otázkou je tzv.

generační problém - vztahy mezi starými a mladými. Řeší se již po staletí a zatím nebyla vyřešena k úplné spokojenosti. Zájem vzbuzuje i celá řada negativních společenských jevů. Dnes se často hovoří a píše o chuligánech, hippies, různých hudebních směrech...Odsuzuje se sexuální nezávaznost i promiskuita v různých věkových skupinách. Hovoří se o růstu trestné činnosti mládeže. Znepokojující je především agresivní charakter této rostoucí trestné činnosti, organizované trestné činnosti v partách nebo gancích. Vážným problémem je např. i vzrůst alkoholismu a zneužívání drog.

### Sexuální a erotické konflikty:

Sexuální život má mimořádný význam. Stojí na začátku zrodu nového člena lidské společnosti. Je jedním z významných předpokladů souladu v základní společenské jednotce - rodině a hraje závažnou roli ve vývoji člověka již od včasného dětského věku. Harmonické uspořádání sexuálních a erotických vztahů určuje pocit štěstí, spokojenosti a sebevědomí člověka. Nesoulad v této oblasti vede ke konfliktům, nejednou velmi nepříznivě působících na naše zdraví. Zjišťujeme je nezdědka jako příčinu mnoha duševních poruch a nemocí. Je známo, že určitá oblast chorob i přesto, že je léčena, se úplně nevyлéčí. Choroba zanechá po sobě různé následky. Platí to jak pro tělesné, tak i duševní choroby. Jisté menší procento např. endogenních duševních nemocí může mít i nepříznivý průběh. V těch případech zůstávají po nemoci lehčí, ale i těžší následky. Vynořuje se tedy zajímavá otázka, jak v tomto chronickém období nemocní prožívají své mezilidské vztahy, zda na ně v průběhu chorobného procesu nezapomenou, zda nemoc nenaruší jejich citovou oblast? U některých se vztah k nejbližším příbuzným i partnerovi ztrácí, u jiných naopak i ve stadiu hlubokého rozpadu osobnosti nacházíme alespoň zbytky a náznaky těchto vztahů. Někdy už i sám pacient zapomněl na jejich původní význam, nerozumí jim, přesto z útržků jeho produkce lze na takový vztah usuzovat.

Pro obsah produkce je typická její nesrozumitelnost, v podstatě nevíme, co pacient chce sdělit. Kdybychom jsme se zeptali, ani on sám by nám to nedovedla říct. Lze pouze usuzovat, že jen se snaží vyjádřit nějakou rozbitou a neohraničenou vzpomínku. Vede ho k tomu, aby se s ní vyrovnal alespoň v této nesrozumitelné podobě.

I sexuální život se může stát oblastí plnou konfliktů. Harmonické uspořádání erotických a sexuálních vztahů vytváří pocit štěstí, spokojenosti člověka. Ovlivňuje i jeho

společenské postavení a uplatnění.

### Mechanismy, uplatňující se při řešení konfliktů na psychologické a společenské úrovni:

Událost, která je pro nás příznivá nebo nepříznivá, vyvolává v nás pravidelně jistou citovou odezvu. Na příznivé situace reagujeme příznivou náladou, radostí, smíchem. Na nepříznivé zase smutkem, pláčem. Zvláštní místo mezi psychickými reakcemi v konfliktových situacích mají citové reakce, zejména strach, úzkost nebo zlost.

Strach je vždy konkrétní, má určitý obsah, víme, čeho se bojíme. Plní současně obrannou funkci. Nutí člověka řešit situaci, která ho vyvolává, někdy útekem, jindy zásahem do situace. Strach může mít různý význam podle obsahu - strach z onemocnění, strach z okradení...Je však pravdou, že někdo se bojí více a někdo méně. Někdo je "strašpytel" a jiný odvážlivec. Závísí to na mnoha okolnostech.

Úzkost se liší od strach tím, že nemá obsah. Lidé nevědí, čeho se bojí. Úzkost nás provází v každodenních situacích. Můžeme se strachovat o děti, o partnera, který je na služební cestě...

Strach a úzkost nás provázejí celý život a plní ochrannou funkci. Nabádají nás k opatrnosti, ostražitosti, uvážlivosti.

Významné místo mezi citovými reakcemi mají dále silná citová hnutí, která se označují jako afekty. Známe afekt hněvu, zlosti, lítosti...Afekty bývají odpovědí na určité konfliktové situace. Jsou lidé, kteří se nedovedou dostatečně ovládat, vybuchnou pro každou maličkost. Afekty jsou jednou z nejstarších fylogenetických reakcí a některé jejich náznaky nacházíme už i u vyšších druhů zvířat. Konání, navazující na afekt, se často obrací ničivě proti okolí (heteroagrese) nebo i proti člověku (autoagrese).

Vondráček, významný český psychiatr, považuje konflikt za endogenní frustraci. (vnitřní překážku, která se klade do cesty potřebě). Sleduje-li naše konání určitý cíl a do cesty se mu postaví překážka, vzniká tzv. frustrační situace. Naší potřebě nebo zálibě se postavila do cesty jiná potřeba nebo záliba.

Odpovědi na frustrační konflikt mohou být různé. Podle Thorpeho je několik možností. Člověk buď na frustrační konfliktogenní situaci zapomene anebo ji katatymně (podle svého přání) zkreslí tak, aby mu vyhovovala. Může se s novou skutečností i

smířit, tehdy nemá pro něho žádné závažné důsledky. Někdy však může vést i k odtržení od skutečnosti a k izolaci různého stupně. Člověk se pak začne uzavírat před realitou. Jinou odpovědí je aktivní postoj k frustrační situaci. Boj se skutečností a úsilí odstranit překážky, které se cíli staví do cesty. V každodenním životě se můžeme setkat s každou z těchto možností při řešení konfliktových situacích.

Častou krátkodobou odpovědí na konfliktovou situaci, spojenou s afektem, je agrese. Prvním, nejlehčím stupněm je úplně potlačená agrese. Druhým stupněm je agrese slovní, projevující se nadáváním. Dalším stupněm je agrese proti věcem. Člověk v zlosti hází věci na zem, rozbíjí je, trhá papíry...Nejtěžším stupněm agrese je agrese proti zvířatům a lidem.

Zvláštní formou agrese je autoagrese. Jde o agresi namířenou vůči vlastní osobě. Vystupuje ve dvou tvarech: jako automutilace - sebepoškozování a jako sebevražděné jednání. Automutilační tendence bývají různého druhu. Je známé např. bilanční sebepoškozování. V první světové válce se vyskytlo sebemrzačení rekrutů, kteří nechtěli narukovat. Motivace těchto sebepoškození může být čistě pudová - paradoxně se u ní uplatňuje pud sebezáchovy. Společenské hodnocení druhé formy autoagrese - sebevražděného jednání - prodělalo v průběhu let mnoho změn. Často se uvažuje o tom, zda příčiny každé sebevraždy musí být chorobné nebo zda je možná i sebevražda duševně normálního člověka tzv. biická. Jiným druhem sebevražd jsou sebevraždy bilanční. Člověk posoudí situaci a přijde k závěru, že je pro něho lepší nežít, než pokračovat v dosavadním způsobu života. Mechanismy, uplatňující se při dlouhodobějším řešení konfliktů: např. rezignace. Člověk se po určitých nedobrych zkušenostech izoluje, začíná se stranit společnosti, uzavírá se do sebe. Jiným mechanismem je kompenzace. Člověk má v určité oblasti nedostatek, mluvíme o nejslabším článku v řetězu. Někdo v nějaké činnosti selhává, např. pro nedostatek talentu a snaží se tento nedostatek nahradit zvýšenou aktivitou na jiném úseku. Kompenzace může však mít i negativní důsledky, týká-li se např. mocenského prosazování. Jde o napoleonský nebo o neronovský komplex. O hyperkompenzací hovoříme tehdy, vypracuje-li se člověk s výrazným nedostatkem v určité oblasti nadměrným úsilím v této oblasti na vysokou úroveň. Hovoříme o démosténovském komplexu.

Jiným příkladem dlouhodobějších odpovědí na konfliktové situace je racionalizace. Člověk nevidí ve svých neúspěších a selháních především vlastní negativní účast, ale dokazuje, že neúspěchy mají především vnější příčiny. Racionalizační výklad je pro ně

jakousi obrannou, aby sebe sama mohli vidět v lepším světě, než se ve skutečnosti jeví.

Člověk může nepříjemné situace postupem času ve svém vědomí potlačit, aktivně je zapomenout. Zejména jsou-li mu z nějakých důvodů velmi nepříjemné nebo nepříznivé. Může svým přáním a tužbám dát jinou podobu. Uvádí se, že formou řešení jistých selhání v konkrétních životních situacích je např. umělecká tvorba. Umělec odevzdá svůj bol v uměleckém díle celému lidstvu - a tím se s konfliktem vyrovná.

#### Jak se řeší konflikty:

Pasivita: někdy se problém vyřeší sám od sebe, během času. Náhodné řešení konfliktu však může být pro účastníka nepříznivé. Je to jedna z nevýhod pasivního řešení. Ale například v přírodě může být nečinnost právě tím nejlepším řešením - brouk, který předstírá, že je mrtvý, unikne nebezpečí způsobem, který vyšel vítězně ze zkoušky přírodním výběrem.

Také existuje řešení konfliktu losem. Náhoda rozhoduje o tom, co se má stát, ale účastníci již do velké míry berou do svých rukou proces rozhodování o tom, jakým způsobem a kdy se náhoda při řešení projeví. Jde o pokročilejší způsob řešení, který je pasivní z hlediska věci, ale aktivní z hlediska procesu.

Násilí: násilná řešení sporů mají řadu nevýhod. Bez ohledu na rozsah násilí, který se může pohybovat od slovní urážky až po válečný konflikt, jde o řešení nevhodná. Psychické násilí je záluďnější než fyzické, protože je často méně patrné. Typickým příkladem je vydírání nebo verbální napadení soupeře.

Delegace: účastníci konfliktu se mohou obrátit k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně. Tím na tuto autoritu delegují právo rozhodnout o svých věcech. Nejběžnější vnější autoritou, která řeší konflikty, je ovšem soud. Často se dostává do role vnější autority i jednotlivec - např. nadřízený nebo učitel. Z hlediska procesu je klíčové, zda se vnější autorita řídí pouze svým vlastním úsudkem, nebo zda je při rozhodování povinna respektovat předem daná pravidla. Nevýhodou tohoto řešení je, že bývá přijímáno s rozpaky. Pravděpodobnost, že se protistrany ztotožní s takovým rozhodnutím, je menší, než když rozhodují samy.

Jednání: má tu výhodu, že strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou. Často zde nastává konfrontace - prosazení názoru, každá ze stran chce zvítězit. Prostředkem k dosažení dohody je diskuze: - rozdělujeme tři úrovně diskuze:



- Monolog - prosazuje se všude tam, kde není zvykem, aby se o problému diskutovalo a kde rozhoduje autorita - v armádě, totalitních režimech...
- Dialog - je pracovní metodou demokracie. Spočívá v rovnoprávné výměně informací a rovnoprávném navrhování řešení. Výhodou dialogu je to, že při řešení problému umožňuje shromáždit velké množství návrhů, myšlenek. Nevýhodou je však zdlouhavost a komplikovanost.
- Trialog - do diskuze se zapojuje třetí, neutrální prvek. Má zcela odlišnou pozici v diskuzi než ostatní účastníci. Nerozhoduje věcně, ale vede diskuzi tak, aby usnadnil dohodu mezi účastníky. Všude tam, kde se účastníci diskuze chtějí, ale neumějí dohodnout, je vhodné o takovém rozšíření diskuze uvažovat. Je samozřejmé, že s přítomností neutrální role v diskuzi musí souhlasit všichni účastníci diskuze a že tato role musí být obsazena člověkem, ke kterému nemá žádná ze stran nedůvěru.

### Řešení konfliktů v praxi:

V konfliktových situacích se jeví zájmy dvou stran jako neslučitelné. Jejich chování pak můžeme popsat podle dvou základních dimenzí - výsledku a vztahu. Podle váhy, jakou při řešení konfliktu udělujeme dosažení pro nás žádoucího výsledků, pak můžeme rozlišit pět běžných metod, jak se chováme v konfliktu zájmu. Pokusím se je vysvětlit na jednoduchém příkladu - Partnerská dvojice se chystá na dovolenou. Muž chce jet do hor a relaxovat pořádným pohybem, žena k moři, odpočinout si na pláži, a zároveň chtějí být spolu.

- soupeření - je sebezprosazující a není vstřícné. Člověk takto orientovaný sleduje své vlastní zájmy na úkor druhého. Heslem soupeřivého člověka je: "mám právo dosáhnout svého, mám pravdu a teď ji prosadím". Každý má stejnou šanci v soutěži zvítězit.
  - v uvedené situaci by někdo z partnerů zvítězil a druhý zůstal poražený. Muž by například mohl velmi jednoznačně oznámit, že se pojedí do Alp. Koneckonců celou dovolenou platí, takže se nehodlá bavit o tom, za co peníze vydává. Použije tedy manipulace se svou ekonomickou mocí nad svou partnerkou. Žena by mohla oznámit, že do hor si může jet muž sám a jestli jí nevyhoví a nepojede k moři, může si už jezdit navždy sám a kamkoliv. Použije tedy manipulace city, hrozbou opuštění.
- přizpůsobení - nesleduje výsledek, ale především vztah. Je vstřícné, člověk, který se

přízpůsobuje, zanedbává často své vlastní zájmy. Chce totiž uspokojit zájmy druhé osoby, někdy až na hranici sebeobětování. Heslem přízpůsobivého člověka je: "ustup ve prospěch druhého, hlavní je udržovat harmonické vztahy, obětovat se."

- v uvedené situaci tento styl řešení odpovídá ústupu ze svého původního přání, např. "jeďme tedy k moři, tam je také fajn, do hor pojedeme příště" nebo "já s tebou do těch hor pojedu a ty túry nějak přežiju."
- vyhnutí se řešení - nesleduje ani vztah, ani výsledek. Je to snaha uniknout přímé konfrontaci názorů. Heslem člověka, který obvykle odkládá záležitosti na příhodnější dobu nebo jednoduše ze situace utíká, je: "nemám zapotřebí se hádat, radši z celé záležitosti vycouvám, ono to nějak dopadne."
  - v uvedené situaci by tak partnerská dvojice dosáhla vzájemného znechucení, zároveň by nepodnikla nic ze svých plánů současně, možná ani každý sám.
- kompromis - uspokojuje částečně žádoucí výsledek i vztah partnerů. Cílem je něco, co by alespoň trochu vyhovovalo oběma stranám a bylo zhruba uprostřed. Heslem kompromisního člověka je: "ať nikdo nevyniká přespříliš, všem má být naměřeno stejně."
  - v uvedené situaci by dvojice nejspíš strávila půlku dovolené u moře, půlku na horách. Oba trochu spokojeni i nespokojeni. Toto řešení se obvykle považuje za nejlepší, snad díky tomu, že je spravedlivé a jednoduché. Nejlepší však není.
- spolupráce - představuje snahu vyjednáváním hledat společné řešení, které plně uspokojuje požadavky obou partnerů. Komunikační styl je asertivní a vstřícný. Heslem spolupracujících lidí je: "respektuji tě a chci se s tebou dohodnout."
  - v uvedené situaci by partneři zjistili, že muž potřebuje po měsících vyčerpávající práce výraznou změnu, vybití a relaxaci s jasným cílem, jakým je vrchol hory. Žena by ráda strávila klidné dny četbou, sluněním a koupáním. Řešení by mohlo vypadat tak, že navštíví zemi, kde jsou hory i moře v rozumné vzdálenosti od sebe. Jednou vyrazí společně na den k moři, jindy do hor. Muž může také podniknout túry do hor s vhodnými partnery, zatímco žena si ve stejné době užije koupání u moře.

Právě vstřícný přístup představuje nejen nejlepší vyjednávací strategii pro konflikt, který již vznikl, ale především také způsob, jak mu předejít.

Konfliktky bychom neměli řešit, když jsme rozčilení, unavení nebo nervózní. Nikdy

bychom neměli zapomenout na to, že hlavním a jediným cílem rozhovoru v situaci konfliktu je hlouběji poznat toho druhého, jeho vnímání a chápání situace. Je třeba neustále kontrolovat zbraně, "zda nejsou smrtelné." Jakmile někdo zvýší hlas, je dobré okamžitě snížit o oktávu vlastní hlasový projev. Nikdo se ještě nedokázal "hádat" v altové či basové poloze hlasu. Měli bysme řešit soukromé věci v soukromí. Je třeba okamžitě přestat, když si jeden přeje rozhovor ukončit. Je také dobré se dohodnout, po vyhlášení příměří, že v rozhovoru budeme pokračovat, až oba dojdeme k závěru, že záležitost potřebujeme ještě prohovořit.

#### Co je to stres a nejčastěji doporučovaná protistresová opatření:

Stres je zátěž organismu (psychická i fyzická), na níž organismus reaguje souborem reakcí. Normální míra stresu je žádoucí, přesahuje-li však adaptační možnosti organismu a působí-li dlouhodobě, vyvolává řadu poruch jednotlivých orgánů i duševní změny.

Jestliže řešíme nějaký konflikt, můžeme z něj být stresováni nebo máme strach a jsme úzkostliví, jak dopadne. K tomu, abychom odstranili stres, slouží různá cvičení a meditace:

"Posaďme se uvolněně, zavřeme oči, dýchejme klidně. Teď vytáhneme ramena tak vysoko jak to jen jde, zatlačíme hlavu dozadu, aniž bychom svůj obličej obraceli ke stropu a pokusme se pocítit polštářek, který tím vznikne v týlu. Teď silou stlačíme hromady záhlaví a týlový váleček, zatímco nadále klidně dýcháme. Tiskněme, až se hlava chvěje, a pak nechme hlavu přepadnout dopředu, takže naše brada spadne na prsa. Po krátkém čase klidného dýchání (oči jsou zavřené) položme nyní pravé ucho na pravé rameno tak, aby se napnuly šlachy probíhající od ucha k rameni. Neotáčejme bradu sem a tam, nýbrž postranně pohybujeme hlavou."

Další cvičení napomáhá soustředování a koncentraci. Provádí se v uvolněné poloze:

"Jsem úplně klidný a uvolněný. Mým tělem proudí pozitivní energie. Srdce mi bije klidně a pravidelně. Jsem úplně klidný a soustředěný. Všechny rušivé a negativní myšlenky mě opouštějí, nic nemůže bránit mému úspěchu. Oddávám se svému vnitřnímu klidu a soustřeďuji se bez námahy." (SPURNÝ, Joža. Psychologie násilí.)

### **1.1.2. Agrese**

Chceme-li se bavit o šikaně jako o problému, měli bychom si hned po nastínění

konfliktu a jeho řešení říci něco málo o agresi. Pojem agrese je latinského původu (aggredi) a původně toto slovo znamenalo něco jako vystoupit, předstoupit či přiblížit se. (ŘÍČAN, Pavel. Agresivita a šikana mezi dětmi.)

Agrese, neboli také jinak násilí, je velice široký pojem. Násilí je totiž od napadení člověka člověkem přes napadení člověk zvířetem, ale i obráceně, až po napadení zvířete zvířetem.

**Agresí** rozumíme **destruktivní chování**, které směřuje k fyzickému (brachiálnímu), slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému (pomocí gest) útoku **vůči jinému jedinci** (předmětu). **Cílem** agrese je **zastařit** druhého, **zmocnit se** ho či jej odstranit, jinému **zmařit** a **sobě zajistit výhody**. Cílevědomé prosazování se děje v prostředí psychosociálních vztahů, ovlivňujících volbu nástrojů agrese, která pak může být kultivovaná.

**Agrese primitivní a krátkodobá** se projevuje bouřlivým odreagováním afektu, chybí zde schopnost náležitě si ujasnit rozsah, cíl a motivační souvislosti vlastní agrese.

**Agrese** však může být **přímá** (vedená proti člověku), **nepřímá** (vedená proti hodnotám významným pro jedince), **přesunutá** (vybití si vzteku na náhradním objektu), popřípadě **imitativní** (šikanování nováčků jako nápodoba chování svých předchůdců) nebo **invertovaná** agrese (autoagrese, s extrémní formou – sebevraždou). Přímou pozorovatelné agresivní reakce jsou příznačné pro chování sociálně nezralých, popřípadě psychicky narušených jedinců. Agrese může být promyšlená a dlouhodobá.

**Zdrojem agrese** v člověku může být nejen **pudové jednání**, ale i **racionálně promyšlené, plánované jednání** proti morálním zásadám. Takové jednání se pak složitěji monitoruje a je nutno je posuzovat jinak než jednání pudové.

V šikanování lze obecně rozlišit tři základní typy agresorů:

- první je primitivní, brutální, na první pohled je to grázl, který druhé zastrašuje, pokud on bude aktivním iniciátorem šikany a s ní související agrese, nikdo v jeho okolí nebude překvapen, protože se to vlastně od něj očekávalo;
- druhý je velmi slušný a vůbec nic nenasvědčuje tomu, že by s ním mohlo být něco v nepořádku, je pravda, že někdy se projevuje velmi impulzivně a náladově a jeho okolí je překvapeno z jeho nepřiměřených a nečekaných reakcí, nikdo je však nebere vážně a

všichni vzniklou situaci odlehčují slovy, že je třeba jen chudák přepracovaný a lidově mu jen "ujely nervy";

- třetí je představován jedinci, kteří jsou mezi ostatními velmi oblíbeni, umějí si získat ty druhé, mají navíc dobré pracovní výsledky a sociální chování, můžeme konstatovat, že představují vůbec nejzávažnější agresory, protože nikoho z jejich okolí by nikdy nenapadlo, že strůjci šikany budou právě oni, nepadne na ně žádný stín podezření, a proto jsou těžce odhalitelní.

**Agrese** je v nás zabudovaná, je součástí našeho života. Slabost pro surové jednání, které nás vzrušuje, je **jedním ze základních lidských instinktů**. Někteří autoři považují agresi za hnací sílu veškerého lidského konání, za vůli k moci, za podstatnou složku úsilí o individualizaci jedince.

Tendence jednat agresivně vzniká vždy, když musíme překonat překážku, která stojí v cestě k uspokojení některé naší potřeby. Nedaří-li se nám tuto překážku překonat, vzrůstá naše vnitřní napětí a tím i agresivita. Cítíme-li se ohroženi, vzniká silná potřeba chránit si svůj obraz vytvořený o sobě. **Agrese** vedle úniku představuje **jeden ze základních způsobů vyrovnání se člověka s psychickou zátěží**.

**Zdroje agresivního chování** jsou: **afekt** (zloba, hněv, vztek), **neuspokojená** (frustrovaná) **potřeba**, **zvyk** („naučená“, sociálně odměňovaná agrese), vždy ve spojení s podmětovou situací (např. svévolné nesmyslné jednání druhých, útok).

**Agrese** bývá často jen „**převlečený**“ **strach**. Agresivní projev může mít i krátkodobý očištný účinek. Je-li však opakovaně dávana možnost agresivními impulsy odreagovat se, znamená to vlastně trénink, učení se agresi. **Zážitek úspěchu** z takového jednání pak zvyšuje pravděpodobnost jeho opakování, vytváří model agresivního chování.

Síla zvyku reagovat agresivně závisí především na :

- **předcházejících agresích** – tj. byl-li jedinec vystavován mnoha frustracím vyvolávajících hněv, je pravděpodobně agresivnější než člověk, který zažil málo hněvu
- **častém a silném zpevnování agresivních reakcí**, které vede k vytvoření silného zvyku chovat se agresivně
- **sociální facilitaci** – tj. sociální souhlas skupiny, ve které se pohybuje s agresi. Sociální skupiny mohou prezentovat svým členům agresivní model chování, provokují své

příslušníky k agresi a odměňují je obdivem a vysokým sociálním statutem ve skupině

- **temperamentu** – některé proměnné temperamentu (impulzivita, ráznost, nezávislost, aktivita, aj.) podporují projevy agresivity, jedinec není s to své agresivní tendence tlumit, zvažovat jeho následky

Tendenci člověka jednat agresivně zvyšuje:

- **pocit bezmoci**, nemožnost alternativní volby
- „**provokující**“ verbální i neverbální **projevy** (výsměch, urážky, postoje, gesta
- **existence** znaků či scén prezentujících **násilí**
- úspěch dosažený tímto jednáním, **schvalování agresivního jednání okolím**
- **pocit sounáležitosti s** agresivně laděným **davem**
- **konfrontační**, soupeřivé situace s **prvky násilí**,
- **intoxikace** alkoholem, drogami léky

Agresivní jednání druhých v nás vyvolává většinou strach, úzkost, sklony k obraně proti agresi. Záleží na tom, jak moc se cítíme ohroženi.

Agresi lze vnímat:

- **jako vrozenou**, především sociální zkušeností zformovanou **tendenci** člověka k jednání
- **jako způsob obrany** vůči ohrožujícím vlivům a podmínkám vnějším (jednáním jiných) i podmínkám vnitřním (ztráta „mínění o sobě“)
- **ve všech** jejích rozmanitých **projevech**. Jejich včasné rozpoznání je základní podmínkou ochrany proti agresi pro předcházení konfliktním situacím
- **jako** jednání, které vyvolává **emoce**. Pod jejich vlivem pak často reagujeme neadekvátně., zkratkovitě
- **jako jednání**, k jehož spuštění **mohu přispět i já** svým chováním, jednáním a vnějšími projevy. Je proto vhodné vědět, které moje projevy mohou působit provokativně, agresivně. (NOVÁK, Tomáš; RICHTROVÁ, Ivana. Tyranizování – šikanování – terorizování – agrese to vše se může odehrávat v zaměstnání, aneb mobbing na rozličný způsob.)

### 1.1.3. Šikana

Šikana – slovo pocházející z francouzského „CHICANE“ znamená

**zlomyslné obtěžování, týrání, sužování, pronásledování, byrokratické lpění na liteře předpisů** apod. **Původně** to byl **vojenský termín**, který u nás zdomácněl zejména ve smyslu označení nešvaru, který se rychle rozrostl v armádě: „nováčci“ (bažanti) jsou zde často krutě fyzicky týráni, všemožně ponižováni, zneužíváni a vydíráni ze strany „mazáků“. V minulosti existovala vícestupňová hierarchie, ve které vojáci krátce před odchodem do civilu tvořili zvláště privilegovanou kastu „supráků.“

Tyto praktiky v armádě známé několik let, začali později napodobovat učňové, zejména v internátech, včetně krvavých výstřelků. Něco podobného se děje i mezi vězni, kdy „přirůstek“ na cele je na uvítanou surově zbit nebo když vězeň-otrok musí celou noc svého pána ovívat a obsluhovat, a to nezřídka i homosexuálně.

**Šikana je tedy jakékoliv chování, jehož záměrem je ublížit, ohrozit nebo zastrašit jiného člověka, případně skupinu lidí. Zahrnuje fyzické útoky (bití), poškozování věcí druhého, ale i útok slovní (nadávky, ponižování, pomlavy). Šikana může být i nepřímá, třeba tím, že se šikanující chová, jako by ten druhý člověk neexistoval. Je velice nebezpečná. Její důsledky na duševním a tělesném zdraví mohou být vážné, dlouhodobé nebo dokonce i celoživotní.**

Šikana se může projevat např. jako:

- **Bullying** – šikanování žáků mezi sebou, výpraskem, nadávkami, posměchem, pomluvami, hrozbami, okrádáním, vyobcováním z kolektivu.
- **Mobbing** – naschvály, nadávky a pomlavy na pracovišti mezi kolegy s cílem přimět šikanovaného odejít z pracoviště.
- **Bossing** – šikany a hrubosti šéfů vůči podřízeným s cílem se jich zbavit.
- **Sexual harassment** – úmyslné, sexuální motivované jednání urážející důstojnost zaměstnanců na pracovišti (sexuální počínání, vybízení k němu, sexuálně motivované tělesné dotyky).

**Šikana je vždy projev patologických interpersonálních vztahů. Vztahů vyvolávajících u oběti obvykle dlouhodobější, stupňující se psychické zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem.**

**Šikanování je agresivní, nezákonné a obět' ponižující jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých. Bývá podporováno, nebo alespoň mlčky trpěno skupinou, ve které se odehrává. Skupinu může dokonce i na základě tzv. falešné solidarity stmelovat. Může dokonce nabývat i charakteru rituálu předávaného vždy následující mladší generaci „bažantů“.** (DRTILOVÁ, Jana. Šikana. Trápí tě? Zavolej nám.)

Co je mobbing a co harassment:

**Do našeho slovníku výrazů stále častěji pronikají importované výrazy. V oblasti personálních vztahů mezi ně patří pojmy - sexual harassment a mobbing. A jak už tomu bývá, mnozí se jich sice dovolávají, ale nic bližšího nevědí.**

**Novela zákoníku práce č.155/2000 Sb. do našeho pracovního práva zavedla zcela nový pojem „nežádoucí chování sexuální povahy“ („sexual harassment“).**

**Nejprve trochu historie.** Podle orientačních průzkumů prováděných v souvislosti s novelou zákoníku práce až 40 % žen tvrdilo, že během svého studia či pracovního života se s tímto problémem setkalo (počínaje „drobnostmi“ a konče otevřeným sexuálním vydíráním). Přesto veřejnost tento problém v souvislosti s právní ochranou celkově vnímá se značnými rozpaky, jako něco, co nám vnucuje zahraničí. Skutečnost je poněkud jiná. Problematika sexuálního obtěžování na pracovišti se objevila v souvislosti s požadavky Úmluvy Mezinárodní organizace práce č.111 o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání. Výbor expertů v roce 1988 na základě zpráv signatářských států o plnění této úmluvy publikoval seznam příkladů jednání, které naplňují znaky sexuálního obtěžování. Mezi nimi například: nadbytečný tělesný kontakt, nevhodné poznámky, urážky, vtipy, poznámky o něčím oděvu, těle, věku, rodinné situaci, nevíтанé nabídky nebo žádosti sexuální povahy učiněné otevřeně nebo skrytě.

Podle výboru expertů za sexuální obtěžování lze považovat pouze takové jednání, které druhý subjekt oprávněně vnímá jako podmínku pro přijetí do zaměstnání, či k výkonu zaměstnání, či že si zachová dosažené výhody či postavení v zaměstnání, nebo že ovlivňuje výkon práce, případně znamená zásah do osobnostních práv poškozeného. Výbor expertů dospěl k závěru, že za sexuálním obtěžování je třeba považovat jakékoliv jednání sexuální povahy, jehož nevíтанý charakter je obtěžovateli od počátku jasný, a který přímo či nepřímo



zasahuje do pracovněprávních vztahů. Za nepřijatelné považuje také jednání se sexuálním podtextem, které vede k vytvoření nevhodně intimního, nepřátelského či ponižujícího prostředí na pracovišti.

**Co právo považuje za nedovolené jednání.** Podle výboru expertů, aby se sexuální obtěžování dalo považovat za právem nedovolené jednání a aby ho bylo možné důsledně odlišit od jiného chování zaměstnanců, musí být současně splněny tyto náležitosti:

- chování zaměstnance jednoznačně motivované sexuálním pudem,
- chování je druhým zaměstnancem skutečně (nikoliv předstíraně) nevídané,
- chování na pracovišti nebo v souvislosti s výkonem práce, které vytváří pro postiženého zaměstnance nepříjemné či ponižující pracovní prostředí nebo je postaveno na požadavku "něco za něco".

Nejtypičtější podoby sexuálního obtěžování. Odborníci tyto podoby charakterizují jako:

- nevhodný fyzický kontakt či omezování svobodného pohybu zaměstnance, při překročení mezí může jít i o napadení a omezování osobní svobody, popřípadě o znásilnění.
- verbální obtěžování zahrnuje návrhy či výzvy sexuálního charakteru, nebo žádosti o sdělení intimních údajů zaměstnance. Mohou jím být rovněž nevhodné poznámky týkající se těla zaměstnance či jeho sexuality včetně jeho sexuální pověsti, ale také oplzlý vtíp nebo ponižující poznámka týkající se sexu.
- vizuální sexuální chování je například vystavovat obrázky či jiné předměty, které mají vztah k sexualitě, úmyslně umísťovat takové předměty na místa, kde je má zaměstnanec nalézt, sexuální gesta, milostné vzkazy či dopisy se sexuálním podtextem.
- nevídanost chování spočívá v tom, že postižený zaměstnanec na ně pohlíží jako na odporné nebo nevhodné a nezavdal k němu sám příčinu, a to ani svým předchozím vyzývavým chováním, ani svým zevnějškem. Jestliže postižený zaměstnanec zjevně neodmítá předchozí jednání obtěžovatele, o němž lze objektivně předpokládat, že může vyústit v sexuální chování, nelze takové jednání považovat za sexuální obtěžování zaměstnance. Stejně tak nelze za sexuální obtěžování považovat, když zaměstnanec nejdříve bez jakýchkoliv vážně míněných protestů či stížností závadné chování

obtěžovatele toleruje, a poté bez předchozího varování totéž jednání označí za nevíтанé a urážlivé. Rovněž je důležité si uvědomit, že adresát sexuálního chování považuje za nevíтанé jednání určité konkrétní osoby, které by možná u jiné osoby za nevíтанé nepovažoval. Zkoumání překročení hranice nevíтанosti sexuálního chování představuje zřejmě jeden z nejsložitějších problémů při aplikaci této právní ochrany. Jednání sexuálního obtěžovatele prostřednictvím požadavku „něco za něco“ spočívá v tom, že poškozený zaměstnanec je nucen v důsledku svého postavení v zaměstnání strpět sexuální chování jiného, aby si tak získal či zachoval výhody v souvislosti s přijetím do zaměstnání či výkonem závislé práce.

**Jiná země, jiný přístup.** Posuzujeme-li legislativu a judikaturu v různých zemích, zjistíme, že pojetí sexuálního obtěžování se s ohledem na kulturní či náboženské tradice různí. Například ve Spojených státech se sexuální obtěžování považuje za projev sexuální diskriminace v zaměstnání. Ve Francii jde o zneužití pravomoci nadřízeného či nadřazeného zaměstnance a podle toho se také posuzuje i otázka náhrady škody. A ve Španělsku je to převážně porušení práva na ochranu zdraví a bezpečnou práci.

V českém zákoníku práce je sexuální obtěžování v § 7 odst.2 výslovně uvedeno jako jedna z forem ponižování lidské důstojnosti. Nevztahuje se přitom jen na jednání nadřízeného vůči podřízenému, ale i na jednání mezi spolupracovníky ve stejném funkčním postavení. Za nežádoucí chování sexuální povahy se považuje takové jednání, které je *nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé*. Nebo jednání, které může být druhým účastníkem pracovněprávního vztahu oprávněně vnímáno *jako podmínka pro rozhodnutí*, která ovlivňují výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Takto formulovaný princip sexuálního obtěžování odpovídá požadavkům Evropských společenství aniž by umožňoval zacházet do extrémů, které se objevují například v USA, a neodpovídají našim podmínkám.

**A jaká práva má postižený zaměstnanec?** Dojde-li v pracovněprávních vztazích k ponižování lidské důstojnosti formou nežádoucího sexuálního chování, má postižený zaměstnanec právo domáhat se nápravy. Například aby zaměstnavatel zajistil, že obtěžovatel (pokud nepůjde o osobu totožnou se zaměstnavatelem) upustí do budoucna od tohoto jednání, že budou odstraněny následky tohoto chování a poškozenému zaměstnanci bude dáno přiměřené zadostiučinění. Mělo by být učiněno adekvátní formou omluvy, zpravidla v kombinaci s prostředky, jak odstranit následky jednání. Způsob omluvy musí být přiměřený

povaze chování či jednání.

Nebude-li to postačovat, zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost zaměstnance nebo jeho vážnost na pracovišti, má poškozený právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Její výši jednorázově určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo. Soud je přitom vázán návrhem účastníka řízení (zda navrhuje zadostiučinění formou omluvy či zda požaduje i náhradu nemajetkové újmy v penězích). Výši konkrétní náhrady určí na návrh žalující strany soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práv a povinností došlo. Při jejím určování je třeba brát v úvahu zejména pocit subjektivní újmy, objektivní dopad do vztahů na pracovišti, postavení a zdravotního stavu zaměstnance. Hlediskem, ke kterému by se naopak nemělo přihlížet, jsou sociální a majetkové poměry poškozeného i škůdce. Náhradu škody formou nemajetkové újmy proto nelze v žádném případě odvozovat od průměrného výdělku poškozeného.

Obecnou podmínkou je, že šlo o jednání či chování, které vedlo ke snížení důstojnosti zaměstnance nebo jeho vážnosti na pracovišti. Ovšem pojem pracoviště je třeba zřejmě chápat širě, než je místo výkonu práce uvedené v pracovní smlouvě. Půjde tedy o působení zaměstnance u zaměstnavatele v širším slova smyslu.

Specifikou v tomto případě je, že obtěžovatelem může být pouze fyzická osoba, zatímco odpovědným subjektem je vždy fyzická nebo právnická osoba – zaměstnavatel. Zaměstnavatel tedy, obdobně jako v případech náhrady škody, nese odpovědnost za své zaměstnance, kteří jednají v rámci plnění svých úkolů jeho jménem. Chráněn je výlučně zaměstnanec.

Pokud by však došlo k sexuálnímu obtěžování zaměstnavatele – fyzické osoby jeho zaměstnanci, může se uplatnit pouze ochrana podle občanského zákoníku, popřípadě podle dalších právních předpisů. Například podle zákona č. 46/2000 Sb. o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů. Nežádoucí chování sexuální povahy na pracovišti se může dotknout ochrany osobnosti i mimo pracoviště, zejména pokud jde o zdraví, soukromí zaměstnance nebo jeho projevy osobní povahy. Problematika sexuálního obtěžování není zřejmě pro svoji intimní povahu příliš vhodná k tomu, aby se jí zabývaly odborové organizace na pracovišti. Poněkud jinak tomu je u tzv.

mobbingu.

**Co to je mobbing?** Základní znaky definoval švédský profesor Heinz Leymann v 80. letech dvacátého století. V podstatě jde o psychické pronásledování, systematické intrikování a šikánování zaměstnance, které iniciují a řídí jeho spoluzaměstnanci, popřípadě přímo nadřízený zaměstnanec (bossing). Cílem jejich počínání je poškodit konkrétního zaměstnance aktivním trvalým psychickým tlakem, respektive mu způsobit škodu. Opět nejde o záležitost zcela neznámou. Mnohé děti si stěžují, že si ve škole na ně učitel(ka) tzv. „zasedl(a)“. Mobbing se však netýká jen podřízených. Někdy ho mohou uplatnit i podřízení vůči svému nadřízenému. Mohou se neformálně spolčit s cílem, aby ho ve funkci znemožnili a donutili vzdát se funkce. Cílem tedy obecně bývá snaha narušit jistotu a sebevědomí zaměstnance a tím dosáhnout jeho vyřazení z kolektivu a posléze i z konkrétního zaměstnání mimoprávní cestou.

Charakteristickými znaky mobbingu jsou:

- umlčování, čili útoky na možnost vyjádřit se (například na pracovních poradách, při sdělení výtky nadřízeným apod.),
- izolování, čili útoky na sociální vztahy (nemluvit se zaměstnancem, kolegům doporučovat, aby se mu vyhýbali a ani soukromě se nestýkali),
- znevažování, čili útoky na pověst, úctu a vážnost (šířit pomluvy, zesměšňovat zaměstnancovo oblečení nebo chování na pracovišti),
- zlehčování, čili útoky na kvalitu pracovního nebo osobního života (pověřovat bezvýznamnými nebo naopak nesplnitelnými pracovními úkoly, už předem zpochybňovat rozhodnutí a výsledky práce zaměstnance, zesměšňovat jeho soukromý život, jeho názory, politické postoje nebo náboženské),
- útoky na zdraví (nutit k pracím či přidělovat práce v prostředí, které zaměstnanci nevyhovuje a ve svých důsledcích poškozují jeho psychické či tělesné zdraví).

**A jak je to s právní ochranou zaměstnance.** Uvedeným a obdobným jevům se v pracovních kolektivech nelze zcela vyhnout. Aby však měly charakter mobbingu, musí trvat po dobu alespoň šesti měsíců s frekvencí minimálně jednou týdně. Je zřejmé, že takové útoky se dříve či později odrazí i ve snížení výkonu a spolehlivosti zaměstnance. A to zase bývá

důvod ho postihnout - a cíle mobbingu je dosaženo. Toto zpravidla působí jako vedlejší příčina, proč zaměstnanec porušuje pracovní kázeň, proč má neuspokojivé pracovní výsledky. Podle šetření Mezinárodní organizace práce nejvyšší míra šikanování, psychického nátlaku a sexuálního obtěžování na pracovišti byla zaznamenána ve Francii, Argentině, Rumunsku, Kanadě a Velké Británii. Odhaduje se, že v zemích Evropských společenství je mobbingem bezprostředně ohroženo asi 10% osob produktivního věku.

Pokud jde o možnosti právní ochrany v České republice (na rozdíl od sexuálního obtěžování) pracovněprávní legislativa se těmito problémy zabývá jen okrajově. Podle § 7 odst. 2 zákoníku práce nikdo nesmí výkonu práv a povinností zneužívat na újmu jiného účastníka pracovněprávního vztahu nebo ponižovat jeho lidskou důstojnost. Toto ustanovení sice zakotvuje zákaz šikany v zaměstnání, ale v konkrétním případě je pro úřady práce a soudy obtížně aplikovatelné, neboť je příliš obecné. Mobbing tak představuje v praxi českých zaměstnaneckých vztahů větší problém než sexuální obtěžování. Jeho zákeřnost spočívá v tom, že ten, kdo mobbing uplatňuje, jedná formálně podle práva a z hlediska porušení konkrétního ustanovení právního předpisu mu lze jen málokdy co vytknout. Z toho vyplývá, že mobbingu se lze jen obtížně bránit. Ať už formou stížnosti u úřadů práce a jejich kontrolní činností, jak se dodržují pracovněprávní předpisy, nebo soudní cestou, neboť konkrétní porušení pracovněprávních předpisů se zpravidla nezjistí. Stejně tak i soudy nedovedou pracovat s obecnými ustanoveními zákoníku práce, pokud porušení právního předpisu nebo nárok zaměstnance nejsou samotným zákonem dostatečně konkretizovány. Přesto se postižení zaměstnanci obrazejí na úřady práce či na jiné státní orgány se stížnostmi a žádostmi o přešetření jednotlivých případů, ke kterým však samozřejmě chybějí adekvátní použitelné důkazy o porušení konkrétního ustanovení zákona. (NOVÁK, Tomáš; CAPPONI, Věra. Sám proti agresí.)

**Branou je odvaha.** Obrana proti mobbingu na pracovišti je i podle dostupných zahraničních poznatků vždy především záležitostí odvahy samotného zaměstnance. Může proti agresí vystoupit mimoprávními prostředky, a to tím, že se bude chovat asertivně, bude se snažit získat neformální podporu v bezprostředním okolí. A v tom je právě největší problém. Většina zaměstnanců zůstává v pasivitě a spoluzaměstnanci se v obdobných záležitostech neradi angažují. Bývá to sice neskutčné, ale oběť mobbingu by se měla snažit najít spojení především na pracovišti, popřípadě u odborové organizace působící u zaměstnavatele. Ta a její orgány mohou na zaměstnavatele působit vhodným spojením právních i mimoprávních

prostředků. Podávat stížnosti a pasivně čekat na pomoc od státních institucí či orgánů působících vně zaměstnavatele zpravidla bývá málo účinné nebo vůbec neúčinné. V každém případě jde o poměrně závažné jevy. Po legislativní stránce by jimi měla vypořádat i připravovaná nová koncepce pracovněprávních vztahů.

### Psychický teror na pracovišti

Jak definovat hranice mezi psychickým terorem, neškodným popichováním či šikanou? Přirozeně se vedly malé války na pracovištích ještě dříve, než se začalo mluvit v termínech mobbing či bullying. A samozřejmě též existovalo množství trpících, kteří se podvolili psychickému teroru, onemocněli, či dokonce spáchali sebevraždu, aniž by o svém trápení někoho informovali.

Mobbing pochází od slova to mob: srocovat se, dotírat, hromadně napadat. Jedná se o systematické intrikování, šikanování na pracovišti řízené kolegy s cílem někoho poškodit, znemožnit a způsobit škodu. Napřed lze vysledovat první útoky, schválnosti (které startuje "mobber"), po té se aktivita mobbera systemizuje, dochází ke konkrétnímu napadání a poškozování, až dojde k zavržení a vyloučení ze světa práce (výpověď).

Nejčastější příčiny mobbingu jsou uváděny: malá schopnost se vypořádat s konfliktem, nízká úroveň etiky na pracovišti, struktura osobnosti mobbovaného, závist a konkurenční vztahy na pracovišti a další. Systematická válka na pracovištích se poslední dobou stále přirostřuje. Společnost preferuje jedince ostrých loktů, v podnicích se zvyšuje tlak na výkonnost, ubývá osobního prostoru zaměstnanců a strach z nezaměstnanosti dokonává dílo zkázy na psychice některých týraných jedinců. Zajímavé jsou vědecké výsledky měření. Zatímco v Německu udává každý čtvrtý pracovník, že se za svého života stal obětí cílevědomé šikany, průzkum v Británii z r. 1994 svědčí o tom, že v průběhu své profesní kariéry se s nějakou formou útisku setkal každý druhý zaměstnanec. Podle průzkumu britského OS Unison si zaměstnavatel ve třech ze čtyř případů "buzerace" na pracovišti uvědomuje její existenci a v jejím důsledku opouští zaměstnání každá čtvrtá z jejích obětí. V USA odhadují počet zameškaných pracovních dnů v důsledku stresu v práci na 300 miliónů ročně. Ve Švédsku je důsledkům šikany v práci připisováno až 15% sebevražd.

TUC (odborová federace v Británii) zavedla v roce 1998 linku důvěry, na kterou se už obrátily tisíce obětí nějaké formy šikany v zaměstnání. Zároveň začala probíhat celonárodní

kampaň pod heslem "Žádné výmluvy - zlikvidujte šikanu v práci!". Všichni zaměstnavatelé dostali doporučení, jak nadbytečný stres v práci omezovat. Jestliže kontroloři bezpečnosti práce zjistí problém s psychickým týráním, je podnik povinen jej vyřešit, jinak je penalizován. Ve švýcarské kolektivní smlouvě pro zaměstnance v průmyslu hodinářství a jemné mechaniky se předpokládá ustanovení důvěryhodné osoby pro řešení případů „buzerace“ (šikanování) na pracovišti a uvádějí povinnosti zaměstnavatele v tomto směru.

V Čechách s naší holubiččí povahou vnímáme pracovní šikanu ještě benevolentněji, jak se můžeme dozvědět z různých internetových zdrojů, kde tvrdí že pomlouvání, zesměšňování a soustavnou kritiku odvedené práce v zaměstnání zažil každý šestý Čech. A podle zveřejněné studie agentury GfK dvě pětiny šikanovaných zažívají útlak v práci dokonce jednou týdně i častěji. Nejčastěji přitom trpí ženy, lidé mladší devětatvaceti let a také zaměstnanci s nižším vzděláním. "Je to logické - pokud se kolektiv proti někomu semkne a ubližuje mu, vybere si toho nejslabšího. Tedy někoho, kdo může mít problémy se sebedůvěrou," prohlásil pražský psycholog Karel Humhal.

Každopádně ať už je to každý druhý či šestý člověk, je to závažné procento a tyto problémy jsou na pracovišti tak rozšířeny, že jistě nikoho nepřekvapí obrovský úspěch chatů, stavících na proklínání, zesměšňování, stěžování či dokonce provozování on line magie na adresu nenáviděných šéfů a kolegů.

Švédský sociolog práce a průkopník mobbingu profesor Heinz Leymann tvrdí, že o mobbing se jedná tehdy, pokud se na postiženého útočí alespoň jednou týdně, nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými (44% dotázaných uvedlo, že byli mobbováni kolegy, 37% sužovali nadřízení a 9% podřízení).

Lidé z mobbingu onemocní psychicky i fyzicky. Deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti až po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu (10 až 20% sebevražd se přičítá právě mobbingu). Z psychosomatických následků jmenujme například poruchy srdeční, poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, kožní nemoci, onemocnění zažívacího traktu.

Spouštěcím mechanismem mobbingu je vždy většinou banální konflikt. Stres z přetížení nebo špatné organizace práce s sebou přináší agresi, která zpětně vyžaduje určité

odreagování. Současně zde působí nedostatek času a minimální možnost si konflikt řádně vyjasnit. Významný startovací mechanismus mobbingu je též jednotvárnost a nuda, která provokuje k touze po změně. Obzvláště ohroženi mobbingem jsou lidé: osamocení, nápadní, úspěšní a noví.

#### Druhy strategie při mobbingu:

##### 1) šíření pomluv

Nejčastější formou je zákeřné šuškáání (postižený jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví), tajuplné narážky (dvojsmyslné poznámky a zvláštní komentáře), jednotlivé zveličování a zevšeobecňování bezvýznamných případů, zlomyslné osočování (jádro pomluvy tvoří naprostá a zlomyslná lež), očerňování u nadřízeného. Pokud máte pocit, že jste se stali objektem pomluv, nečekejte, až se náznaky projeví. Účinný způsob je zavolat k zodpovědnosti domnělého šířitele pomluv a věcně, klidně a v přítomnosti ostatních, aby nemohl vše popřít. Pokud se domnělý strůjce snaží z celé záležitosti vyváznout a tvrdí, že pomluvu jen slyšel a bez zlého úmyslu předal dále, pak trvejte na svém a upozorněte na možné důsledky např. následujícím způsobem: "Škoda, že si nedokážete vzpomenout, od koho jste tu pomluvu slyšel. Jistě chápete, že musím celý případ oznámit vedoucímu." Přitom je důležité nezůstat jen u hrozby, pokud intrikán i nadále zapírá.

##### 2) Izolace

Nejčastější metody jsou odmítnutí podpory a spolupráce, zabraňování oběti vyjádřit svůj názor, ignorování oběti, zadržování či zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, jakmile oběť vstoupí do místnosti, ev. prostorová izolace.

##### 3) sabotování práce

Mizení pracovních podkladů a přístrojů, falšování a poškozování, informační lži, zpronevěry důležitých podkladů a duchovní krádeže dobrých nápadů a nových návrhů bývá velmi obtížné někdy odhalit a ihned reagovat.

##### 4) znevažování výkonů a schopností

Je třeba konstatovat, že oprávněná kritika a ojedinelé výtky nemají s mobbingem nic společného. Psychický teror nastupuje tehdy, jestliže dochází ke stále novým a



novým útokům. Například: zbytečná dramatizace banálních případů, neustálá kritika a výčitky (bohužel tato zásada je v mnoha podnicích považována za normální a při mobbingu eskalována do neúnosné míry), kompromitace, zpochybňování rozhodnutí, zrazování od motivace, oklešťování kompetencí a zpochybňování odborné způsobilosti.

#### 5) poškození soukromí a osobnosti

Nejčastěji se projevuje vtipkováním na adresu vzhledu, napodobováním oběti, vysmívání se vadám, poškozováním či zcizováním osobních předmětů, terorizováním prostřednictvím telefonu, podezíráním z duševní choroby a podobně. Obrana je v okamžitém odražení útoku a pokud se mobber vyjádřil nejasně, což se v počáteční fázi často stává, dotazujte se ho, co tím myslel. Braňte se stejnou zbraní.

#### Sexuální obtěžování

Téměř každý třetí pevný vztah, jak bylo výzkumy zjištěno v roce 1992, se vytváří mezi lidmi, kteří spolu denně pracují. U sexuálního obtěžování jde především o dlouhodobé způsoby chování, které si ženy nepřejí, urážejí je a ponižují, překračují hranice ženami vymezené a při kterých musí ženy, jakmile odmítnou, či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky. Pachatelé si oběti vybírají cílevědomě, ale ne proto, aby projevili svůj zájem o ženu, která se jim líbí, ale proto, aby postiženou ponižili, a tak demonstrovali svou převahu. Obtěžované ženy se často stávají dvojnásobnými oběťmi. Nejprve je pachatelé ponižují, a když se brání, musí často bojovat s nepřátelskými útoky v podniku, kdy 47% postižených žen zažilo následné nevýhody v zaměstnání, 3% byly přeloženy, 2% dostaly horší pracovní posudek a 6% muselo podat výpověď. Pouze 6 % pachatelů bylo napomenuto, 1% přeloženo a 0,4% byly na základě svého chování propuštěny.

#### Mobbing provozovaný nadřízeným

Přidělování namáhavých a nesmyslných prací malé nebo nulové požadavky, přehnané požadavky, práce, které jsou oběti velice nepříjemné a je to o ní známo, trvalá kontrola, překvapující útoky, oklešťování kompetencí bez bližšího vysvětlení, izolace, nucení k práci, která je zdraví škodlivá nebo narážky na psychický stav oběti mobbingu. Toto jsou nejčastější praktiky, kterými deptají šéfové své oběti. Pokud situace došla již tak daleko, že vám neoprávněně vyhrožují výpovědí, je třeba se vyzbrojit právními podklady, které zvýší nejen vaše sebevědomí, ale promítne se na efektivitě celého konfliktního jednání, na které je třeba

se řádně připravit. Úpravy pracovněprávních vztahů řeší Zákoník práce. (ŽBODÁKOVÁ, Andrea. Neviditelné násilí, mobbing, šikana v zaměstnání.)

## 2 Prevence a řešení šikany

### 2.1. Setkání s šikanou

Dané téma mojí závěrečné práce Šikana na pracovišti jsem si nevybral náhodou. Domnívám se, že tenhle patologický jev je v současné době „kapitalismu s lidskou tváří“ velmi aktuálním tématem. Můj zájem o šikanu jako takovou je podpořen i mou prací v renomované soukromé firmě, kde jsem svědkem páchání mnoha případů, jak šikany mezi spolupracovníky na stejné úrovni, tak šikany nadřízených vůči podřízeným.

Stalo se již jakýmsi koloritem českého člověka stěžování si na své pracovní podmínky, a proto není jednoduché psát poznatky opravdu relevantní a duchapřítomné. Jak jsem se již zmínil, pracuji v soukromé firmě patřící plně českým majitelům, která podniká v textilním oboru. Naše firma je jediným, tudíž monopolním výrobcem netkaných textilií ve střední a východní Evropě. To nás řadí na jakési privilegované místo mezi českými průmyslníky. Jenže za štítem silné a prosperující společnosti se skrývá několik set zaměstnanců s různými osudy. Já pracuji ve firmě již sedm let, vypracoval jsem se na pozici směnového vedoucího a mám na starost úzký tým pracovníků v sekci výroby. Jsem umístěn na strategickém místě pro přehledné pozorování šikany mezi mými podřízenými, ale také si mohu uvědomovat šikanu páchanou na mě mými nadřízenými. Je smutné dívat se na skupinky kolegů trávících v zaměstnání spoustu času a neuvědomujících si podstatu pracovní pohody a vzájemné tolerance.

Nejprve bych se věnoval několika momentům vlastního střetu s šikanou páchanou na mé osobě. Není žádným tajemstvím, že v naší firmě kvete bossing a klientismus, ale je zarážející rozmáhání mobbingu. Mne naštěstí v profesním růstu potkal „jen“ bossing, ale v plném rozsahu. Vedoucím pracovníkem jsem se stal ve dvaceti dvou letech, jako nejmladší zaměstnanec odštěpného závodu a ještě na vedoucím místě jsem musel projít mnoha úskalími nastraženými hlavně nadřízenými. Obrovským trnem v oku jsem se stal novému řediteli závodu a vedoucímu výrobní sekce, pod kterou spadám. Není divu, vždyť jsem byl jediný s technickou kvalifikací a ještě bez známého na generálním vedení. Všechny tyto faktory mne předurčily jako terč, na kterém by se daly ventilovat vlastní problémy. Několikrát jsem musel čelit pokusům o zesměšnění a znevážení mojí práce. Snášet, pro mne velmi potupné, nadřazené až arogantní chování lidí jsem musel, poněvadž jsou to pracovníci spřízněni

s vyšším vedením. Jedinou omluvou pro jejich skutky byla snad nízká úroveň dosaženého vzdělání a tudíž i nízký intelekt. Konkrétní případ bych uvedl snad ten poslední, který mám v živé paměti.

Při uvádění do výroby naprosto nového druhu výrobku jsem se podílel na nastavení výrobní linky, které standardně provádím sám jen velmi okrajově a hlavní odpovědnost ležela na bedrech vedoucího sekce našeho rezortu. Tenhle člověk je dle mého názoru ukázkovým modelem malého českého patolízala, ale dostal poměrně vysokou funkci, a tak nám všem dává najevo, kdo opravdu je. Zakázku jsme se zdánlivým úspěchem vyrobily a odeslali zákazníkovi. Bohužel parametry výrobku nesplnily očekávání a zákazník vrátil vše k nám do závodu. Po odborné expertíze byla zjištěna závada v nastavení linky a tudíž se pozornost správní rady společnosti obrátila na náš rezort a na vyřešení sankcí. Jak již vyplývá z kontextu, byl odpovědný můj nadřízený, ale vinu jsem paradoxně nesl já. Jednoho dne ráno přišel do mojí kanceláře a na papíře formátu A4 měl uprostřed napsanou malým písmem větu: „Za závažné porušení pracovních povinností vám dávám pokutu 500,- Kč.“ Podepsán pod tímto doslova citovaným dokumentem byl i ředitel závodu. Po přečtení jsem se jen pousmál a konstatoval: „Tohle nemohl napsat zdravý člověk.“ Moje argumentace neodpovědnosti za způsobenou škodu musela být projednána až na úrovni generálního ředitelství, kde byla kupodivu vyslyšena. Odplatou za mou troufalost a snahu o spravedlnost je každodenní zvyšování pracovní kázně formou arogantního chování výše uvedených vedoucích.

Tenhle případ je jedním z mnoha odehrávajících se dnes a denně na všech možných pracovištích. Z doslechu vím, že není nejtěžším, ale pro mne není ani nejlehčím. Je snad vysoká nezaměstnanost důvodem takového jednání mezi spolupracovníky? Vždyť mnohem prospěšnější pro firmu i pro samotné zaměstnance by byla upřímnost a seriózní jednání. Paradoxem však zůstává stoupající tendence takových případů.

Při zamyšlení nad tématem práce jsem dospěl k závěru, že šikana mezi kolegy na stejné úrovni je trendem mnohem rozšířenějším než je bossing. Vzpomněl jsem si na spoustu případů šikany mezi kolegy na pracovišti, ať to byly jen směšné epizody, či promyšlené a systematické akce. Lhal bych, kdybych uvedl, že mezi mými podřízenými se nic podobného neděje. Děje, a proto se pokusím nějaký případ popsat.

## 2.2. Řešení mobbingu v praxi

Před přibližně třemi lety se naše firma snažila o finanční úspory, a tak propustila mnoho zaměstnanců. Když, ale zjistily neschopnost funkce výroby po nešetrném zásahu, tak prázdná místa opět zaplnily. Ne však kmenovými zaměstnanci, ale brigádníky. Je zřejmé, že se o práci zajímali především mladí lidé. Na moji směnu byl přidělen sotva jen dvacetiletý absolvent nedalekého učiliště. Hned po první směně bylo jasné s jakým problémem se budu muset vypořádat. Starší pracovníci, jak věkově, tak služebně, si okamžitě spojily nováčka s nedávným propouštěním a snažily se na „zobákovy“ mstít. Nový člen našeho kolektivu byl terčem všech možných urážek. Současně s nízkým věkem byla jeho neprůbojnost dalším faktorem prohlubujícím krizi. Uvědomoval jsem si nutnost situaci řešit. Ale jak? Z výše uvedených problémů vyplývá, že na své nadřízené jsem se obrátit nemohl, a tak jsem byl nucen zakročit na vlastní pěst. Vztahy v mužském kolektivu jsou velmi citlivé a není jednoduché najít kompromis. Bylo by jistě jednodušší direktivně nařídit úctu ke kolegovi. Ale jde vůbec něco takového? Snažil jsem se promluvit si s nováčkem a omluvit nějak chování ostatních, jenže tudy cesta nevedla, poněvadž to zavánělo alibismem z mojí strany. Zkušenosti s něčím takovým jsem neměl, tak mi nezbylo nic jiného než se obrátit o radu na někoho důvěryhodného. V naší firmě to byl vedoucí sekce ekonomiky. Jednalo o člověka těsně před důchodem a s mnoha zkušenosti na poli mezilidských vztahů. Nastínil jsem mu situaci a požádal o alternativy řešení. Ekonom mne překvapil svým razantním přístupem, řekl „Je třeba rozdělit směnu a z brigádníků postavit oddělený tým, tak aby si byly všichni rovni.“ Přiznám se, toto rozhodnutí mne překvapilo, nicméně jsme jej realizovaly a s odstupem času mohu konstatovat, že úspěšně. Nový, čistě brigádnický tým, byl zařazen do pomocného provozu a po zapracování funguje dodnes spolehlivě. Co se týče vztahů, ty se časem uklidnily a dokonce vznikla i nová přátelství. Tenhle příběh zní trochu jako pohádka z totalitní éry, jen já bych nikomu nepřál zažít nekonečné napětí a už vůbec bych nechtěl být v kůži nováčka vrženého do takové situace.

**Jak by se lidé měli bránit?** Je nutné, aby měli na pracovišti odborovou organizaci svých lidí. To znamená nezaloženou managementem. Měli by si vybrat a přesvědčit ze svých řad ty odvážnější, aby se postavili za ostatní zaměstnance a stali se členy odborových svazů, které mají odborné zázemí a zkušenosti, a dokážou jim v případě potřeby pomoci. Pokud mají poznatky o porušování norem a náznacích šikany, musí se okamžitě bránit. Nenechat požár

rozhořet. Jakmile se začnou zaměstnanci bát a začnou klopit hlavu, tak samozřejmě ten bumerang zasáhne i je. Naši lidé si musí být vědomi toho, že jako stát máme velice dobrou pracovní sílu, investoři k nám chodí rádi. Není důvod si nevěřit. Nesmíme dopustit, aby někdo dělal z některých lidí občany nižší hodnoty.

### 2.3. Pachatelé šikany

Stejně tak neexistuje typická oběť, **nelze hovořit o typickém pachateli**. K tomu přistupuje ta skutečnost, že těch několik studií se až dosud z pochopitelných důvodů soustředilo na postižené a na všeobecné příčiny mobbingu, neboť to jsou především vnější podmínky, které jsou za psychický teror na pracovišti zodpovědné. Navíc lze předpokládat, že **mnoho původců mobbingu si katastrofální důsledky svého jednání neuvědomuje**. (BEDNÁŘ, Miloš; BEŇO, Pavel. Patologie pracovních vztahů, aneb opět mobbing: psychické trýznění v práci je nepřipustné.)

Pachatele lze rozlišit takto:

**Strůjci.** Jsou při mobbingu určující, protože vymýšlení stále nové hanebnosti a nenechají tak oběť ani vydechnout. Od svého jednání si slibují vlastní výhody, nebo se tak sami zbavují frustrace.

**Náhodní pachatelé.** Z naprosto bezvýznamného konfliktu se mezi dvěma účastníky rozvine trvalý spor. V takovém případě jde o vyrovnaný boj a to až do chvíle, kdy jeden ze zúčastněných získá převahu. Pak záleží na výběru osoby, která získala převahu, zda zanechá zlomyslností, anebo již takto oslabeného protivníka zničí.

**Spoluúčastníci.** Existují dva typy:

- Aktivně podporující jednoho či více strůjců (/zatlačováním vybrané oběti o ústraní např. kusými posměšnými poznámkami)
- Snažící se problém nevidět, nedat se zatáhnout do této malé války, svým jednáním tak psychickému teroru pasivně přispívají

**Mobbing** je zpravidla **možný pouze s pomocí spoluúčastníků**, pachatelé se činí dále, protože mu nikdo nepřekáží. Skupinu přihlížejících osob, označuje odborník na mobbing

Leyman, za potencionální pachatele.

Zastat se postiženého či se postavit nepravostem, to si žádá osobní odvahu. Strach z toho, že sami v nějaké pasti uvízneme, bývá často větší, než odvaha zachovat se dle vlastního smyslu pro spravedlnost.

**Ženy mobbují odlišně.** „Zatímco ženy dávají přednost aktivním formám, muži se raději uchylují k metodám pasivním.“ Citace poznatku psychologa práce Dr. Martina Resche.

K typicky ženským metodám patří:

- Posmívání se kolegyni (pro účes, postavu, gestikulaci)
- Přiložení si polínka do ohně
- Štvání za zády oběti
- Znepokojování oběti neustálými nekonkrétními narážkami
- Neustálá palba kritiky domnělých či skutečných chyb
- Neustále přerušování hovoru

Metody typické pro muže:

- Ignorování oběti (je to vzduch)
- Neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, shazování
- Místo argumentů vyhrožování násilím
- Znepokojování oběti cynickými poznámkami
- Podsování stále nových a nevděčných činností oběti

## 2.4. Oběti šikany

Mobbing jako takový může postihnout každého z nás. Tvrzení, že intrikám jsou vystaveni především lenoši a podivíni, v této chvíli neobstojí. Typická oběť? „Neexistuje“, prohlašuje psycholog práce Dr. Martin Reich, jeden z předních průkopníků německého mobbingu. „Mobbing **postihuje naprosto normální lidi, ženy i muže.**“ Příčina mobbingu jen zřídka tkví v osobě napadeného. Ovšem lidé jsou ve větším nebezpečí, jestliže se od ostatních nějak odlišují.

**V každé skupině se nalezne potencionální oběť.** Není důležité jaká oběť vlastně je, **výběr oběti je nahodilý** a hodně závisí i na okolnostech „výběru“ oběti. Předpokládá se, že obětí bude osoba nějakým způsobem handicapovaná, ale obětí se mohou stát i lidé, kteří žádný handicap nemají. Šikanování bývají **nejčastěji jedinci v relativně symetrickém**

**postavení**, dva uční nebo dva spolupracovníci. Setkání s šikanou lze také rozlišovat podle příjmů (viz. příloha č.1).

Obzvláště v ohrožení jsou :

- **Osamocení**, jedna žena v čistě mužském kolektivu má těžké postavení a snáze se tak stane terčem soustředěného útoku
- **Nápadní**, zejména lidé, kteří se nějakým znakem odlišují od ostatních, bývají označeni za outsidersy. Smutnou pravdou zůstává, že ten, kdo patří k menšině, bývá častěji šikanován a vyčleňován z kolektivu
- **Úspěšní**, a to i když předtím byli oblíbení, ale povýšení nebo postup se někdy setkává s mrazivým přijetím
- **Noví**, závist a výhrady se objevují především tehdy, když se nová síla může prezentovat něčím, co ho odlišuje od ostatních od zbytku týmu

Šikana **mezi ženami** byla sice také zaznamenána, ale **jen výjimečně**. Ženy mají daleko častěji sklony k ochraně napadeného. Je pravděpodobné, že mají i menší závislost na skupině a menší sklon přizpůsobit se nepsaným tradicím daného typu. (BEDNÁŘ, Miloš; BEŇO, Pavel. Patologie pracovních vztahů, aneb opět mobbing: psychické trýznění v práci je nepřipustné.)



## 3 Praktická část

### 3.1. Průzkum šikany ve výrobním závodě

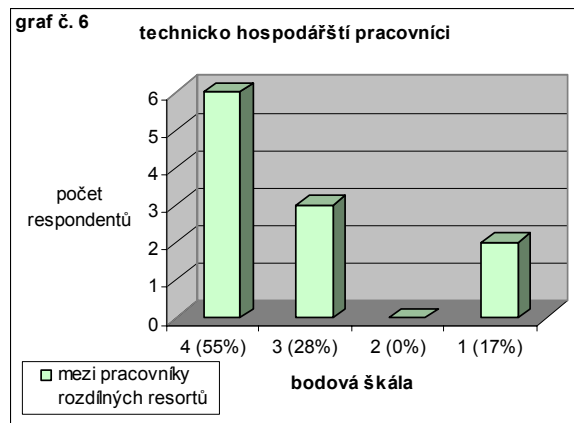
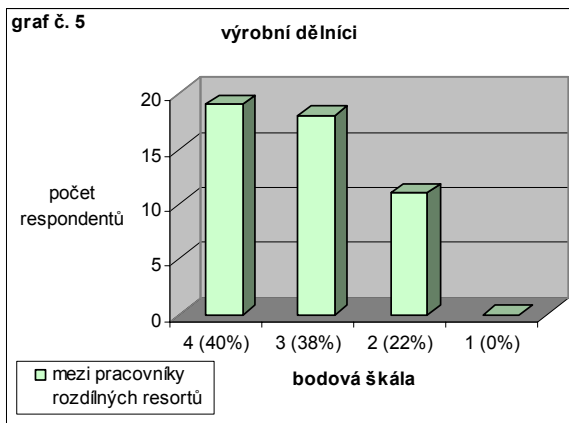
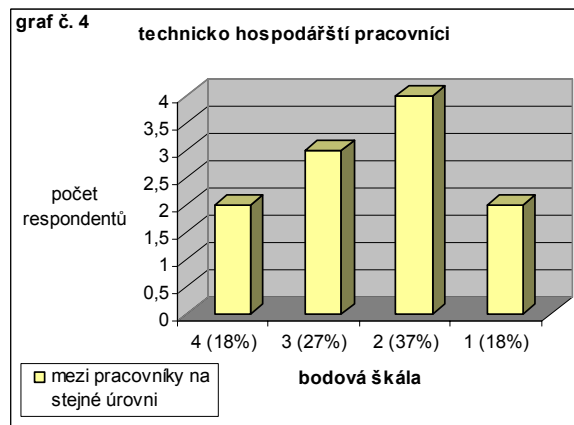
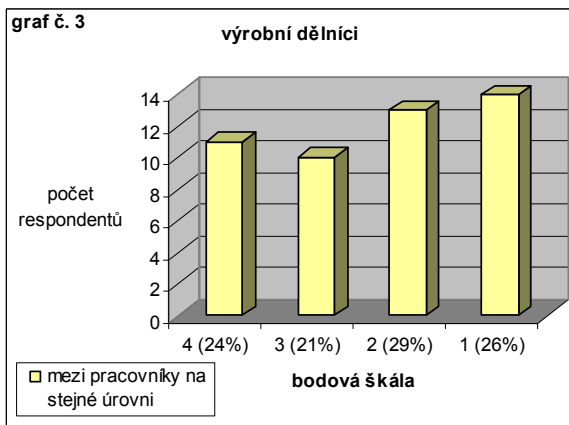
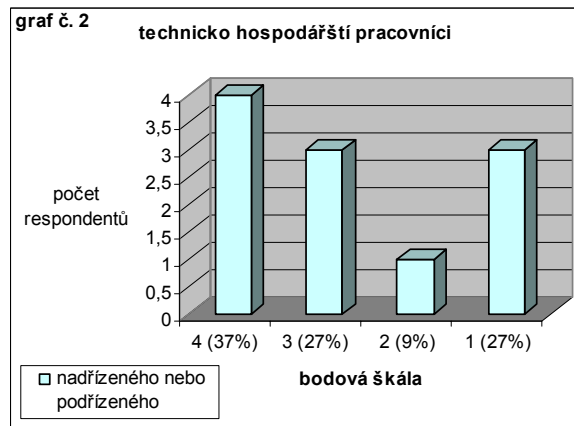
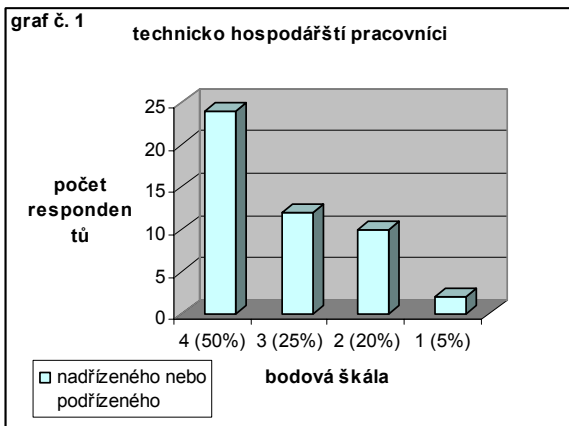
Důvodem zkoumání dané problematiky je vlastní, výše popsaná zkušenost se šikanou na pracovišti. Proto jsem se rozhodl prozkoumat rozšířenost šikany mezi pracovníky výrobního závodu střední velikosti. Vzhledem k ožehavosti tématu jsem jako metodu výzkumu vybral dotazník (viz. příloha č.2). Klady dotazníkové metody, jako je rychlost, anonymita či jiné, se mi jeví nejlepším nástrojem pro zjištění relevantních údajů.

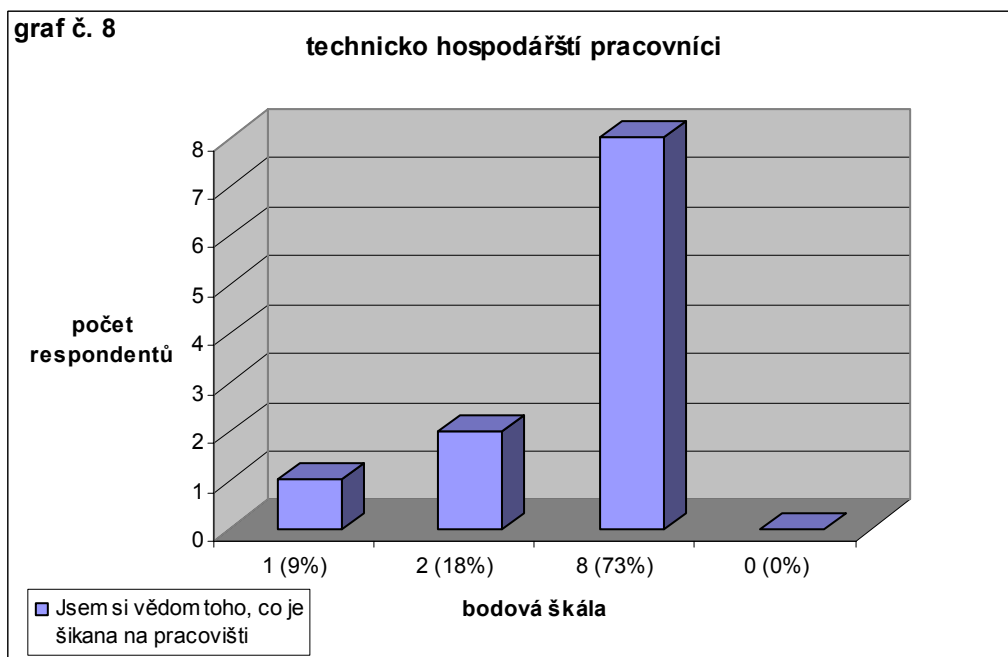
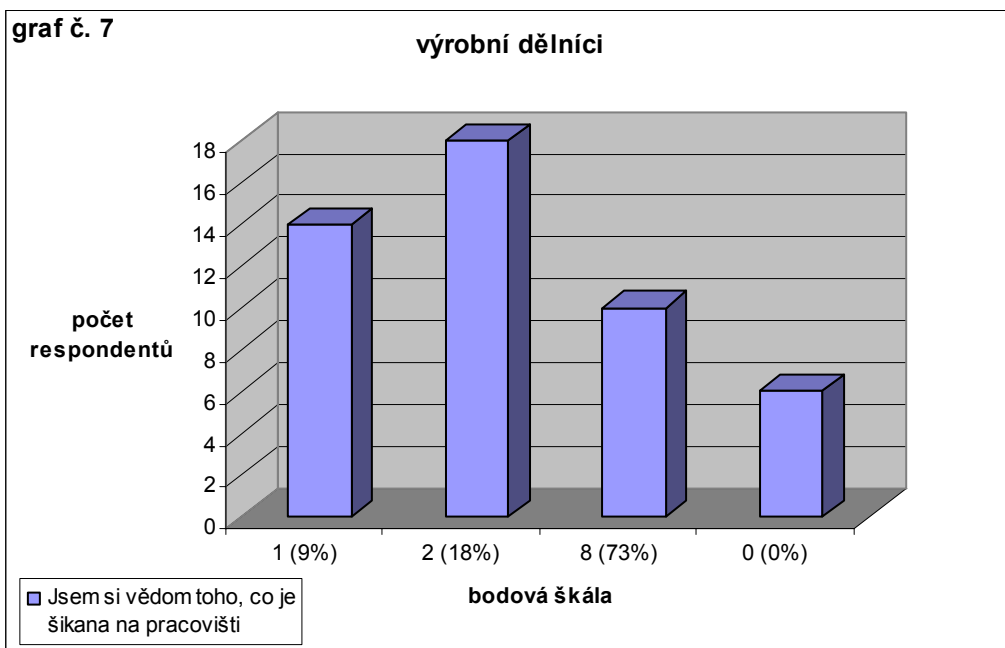
Dotazník jsem sestavil z otevřených otázek, které přímo korespondují s účelem průzkumu. Dotazovaných pracovníků bylo osmdesát dva, z toho bylo šedesát výrobních a dvacet dva technicko-hospodářských zaměstnanců. Na vypracování šestibodového dotazníku byl stanoven časový rádius sedmi dnů. Po vypršení stanoveného časového úseku jsem obdržel zpět sedmdesát dva procent vydaných dotazníků (viz. příloha č.3), což svědčí o poměrně vysoké účasti a zájmu respondentů.

Výsledná škála nás dovedla k zajímavému faktu, a to většímu zájmu ze strany výrobních dělníků, než ze strany technicko-hospodářského kolegia. Z dotazníků jsem vyzoroval také mnohem vyšší výskyt kontaktu se šikanou mezi dělníky dle výsledků odpovědí na otázku číslo dvě (Na vašem úseku jste se setkal se šikanou /viz grafy č.1-6/). Nicméně mne překvapila otázka číslo jedna (Jsem si vědom toho, co je šikana na pracovišti), na kterou technici reagovali příliš skrytě /viz grafy č.7-8/.

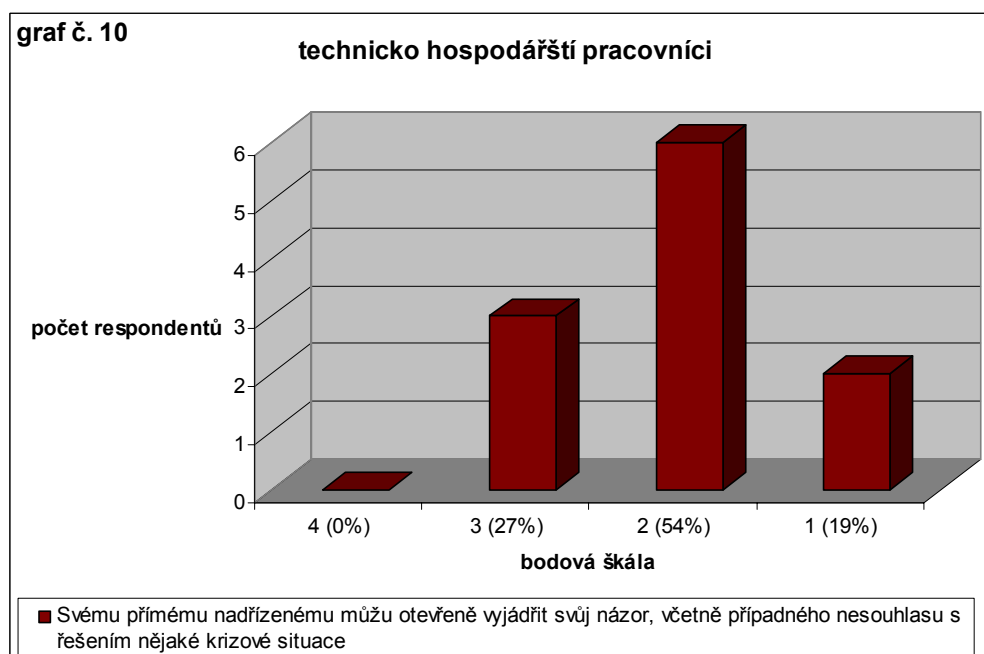
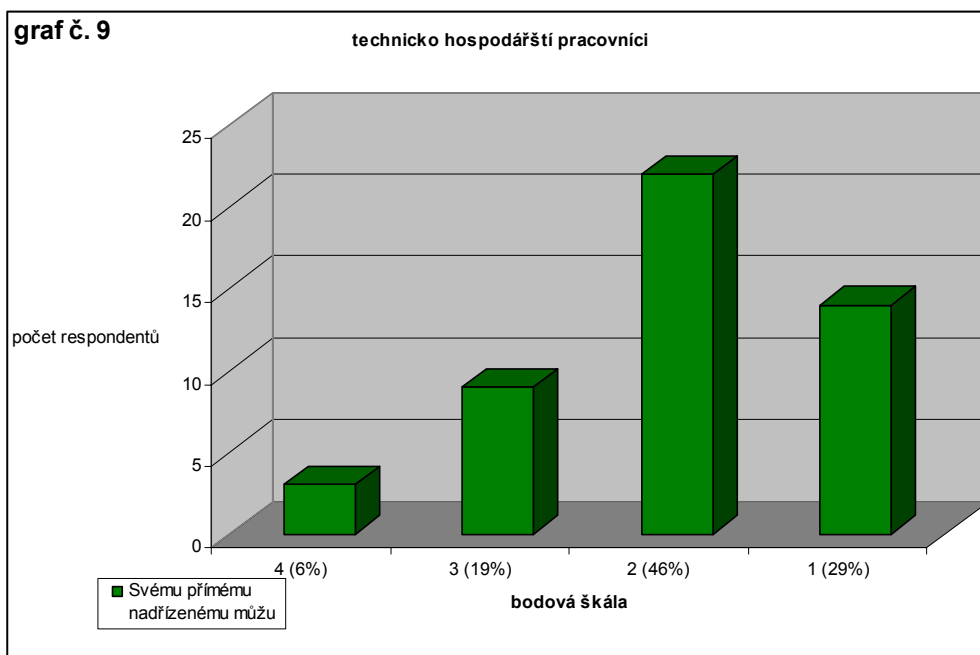
Bodová škála

- plně souhlasím - 4
- spíše souhlasím - 3
- spíše nesouhlasím - 2
- nesouhlasím - 1

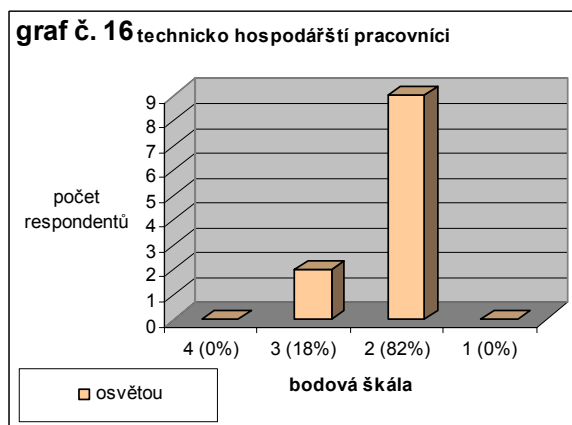
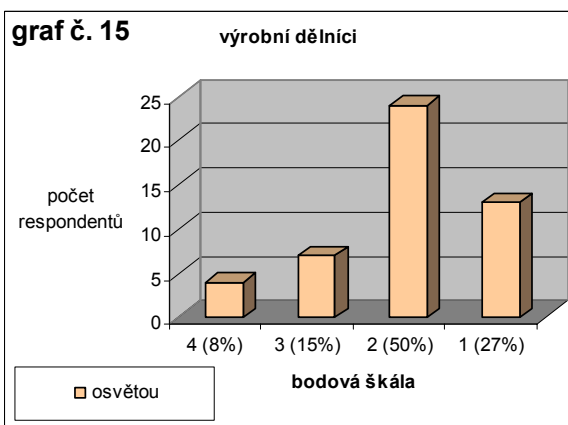
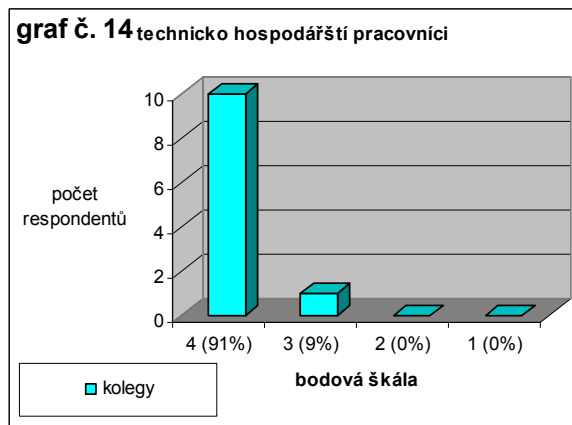
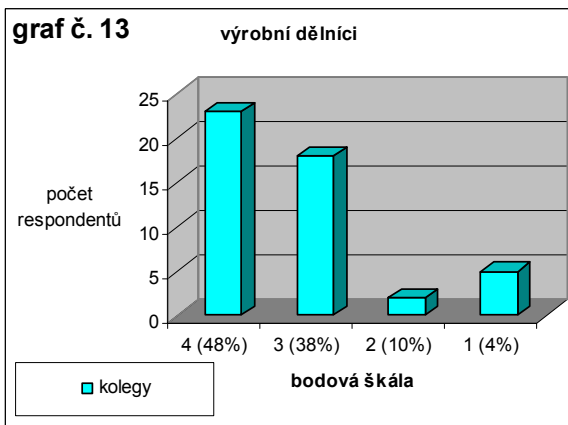
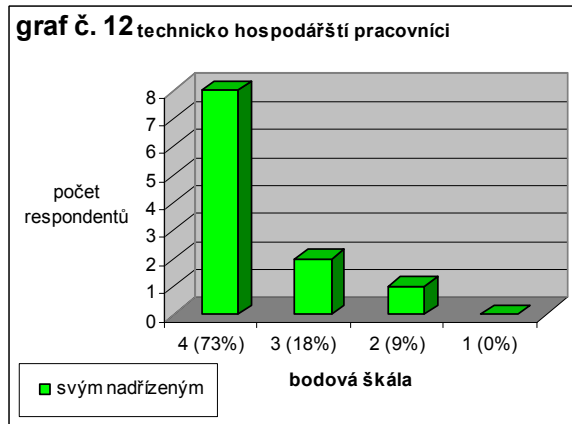
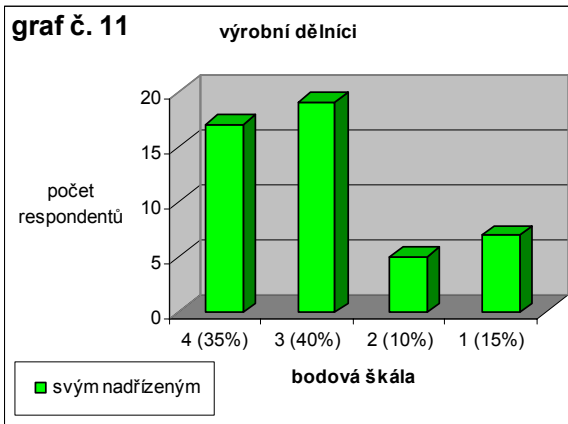


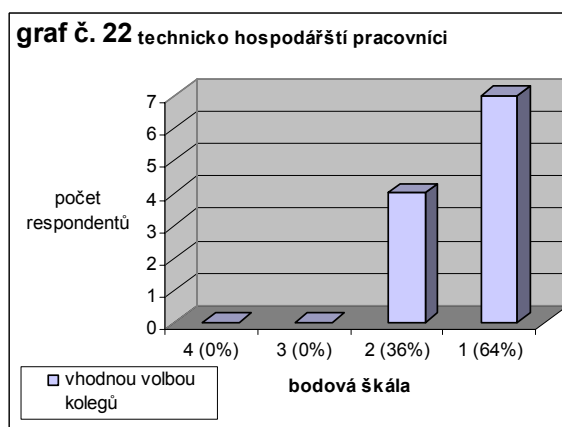
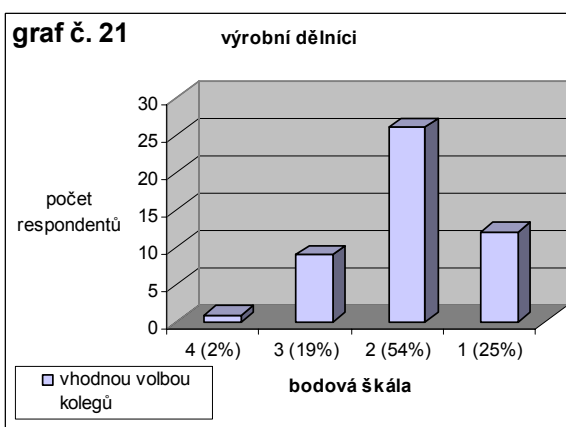
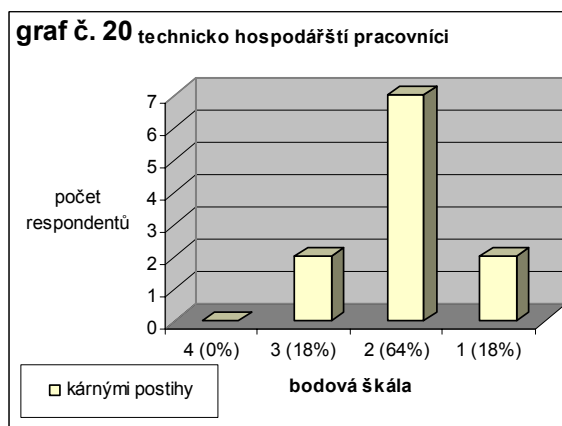
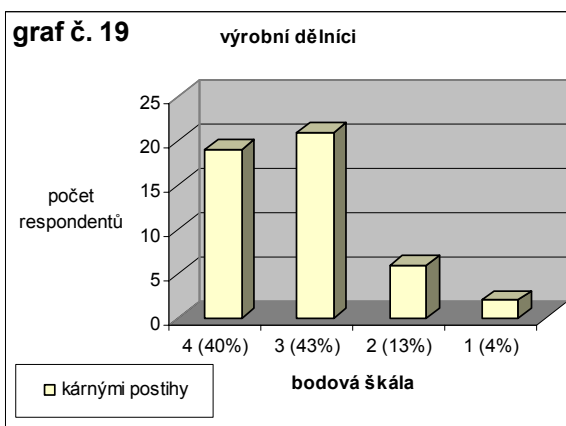
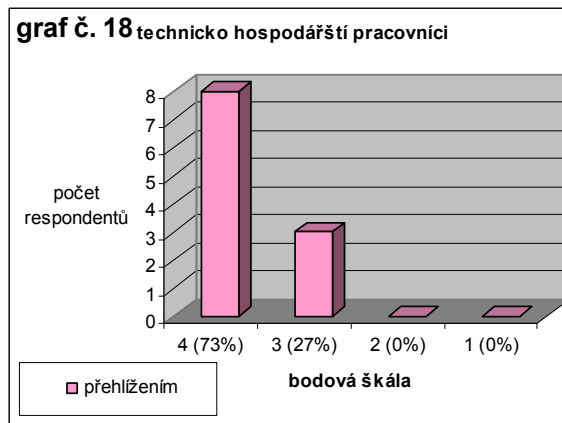
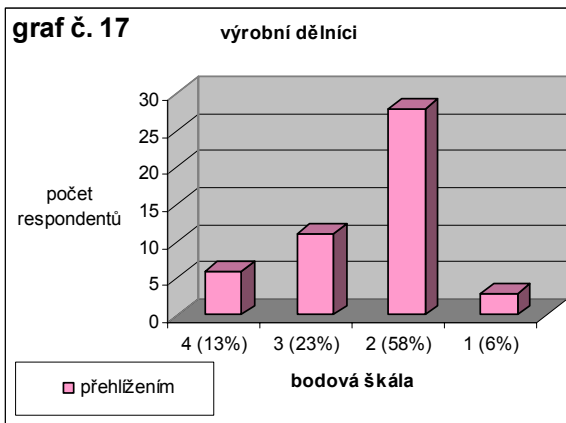


Na otázku, jestli mohou otevřeně vyjádřit svůj názor svému nadřízenému, respondenti odpovídali téměř stejně a to tak, že není příliš možné s nadřízeným diskutovat /grafy č.9-10/. Tato odpověď nám dává jasný signál bossingu na pracovišti, vždyť zdravá kritika či diskuse mezi nadřízenými a podřízenými by prospěla společným cílům.



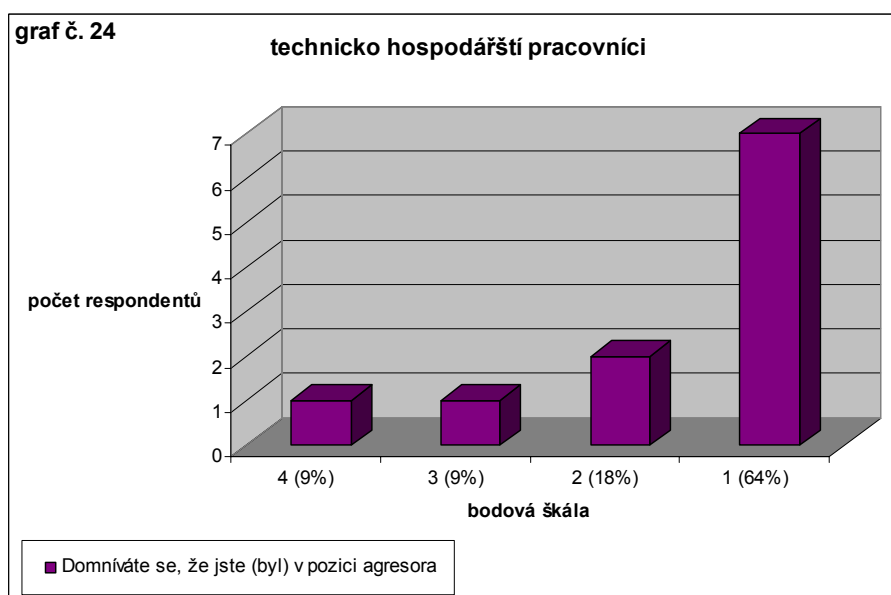
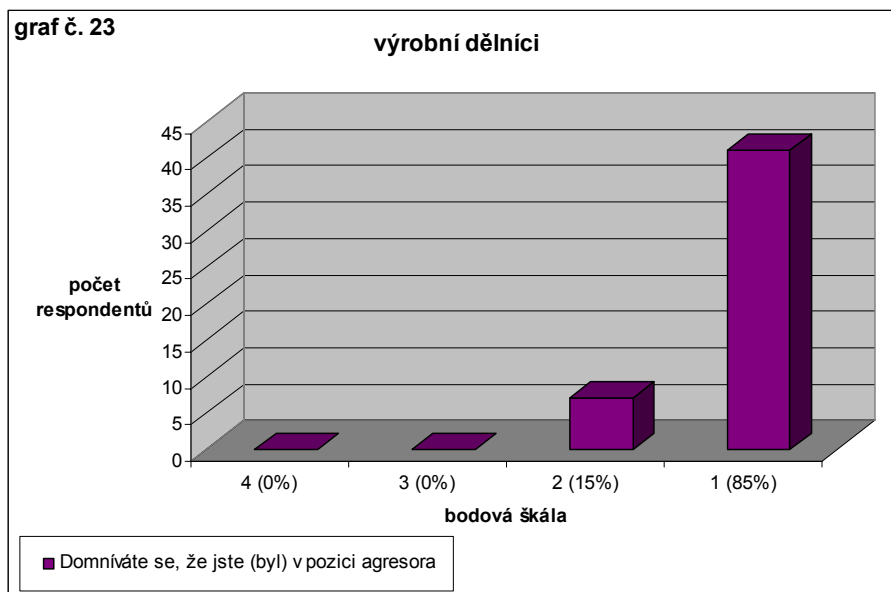
Přímá otázka: „Byl jste v pozici šikanovaného“ byla zřejmě vnímána příliš otevřeně, poněvadž mnoho respondentů odpovědělo kladně /viz. grafy č.11-16/. Jde o jednu z nejvíce sjednocených odpovědí a dávající nám zřetelně najevo vážnost situace ve firmě. Navazující otázka o přístupu firmy k šikaně opět rozdělila dělníky a techniky na dva tábory /viz. grafy č.17-22/. Z grafu je jasný rozdílný náhled na atmosféru ve firmě, ale také nám vystupuje nová otázka komunikace mezi vedením a zaměstnanci, což ovšem je téma na další práci.





Závěrečnou otázku jsem záměrně postavil osobně. Každý respondent byl konfrontován se svým svědomím a měl odpovědět jestli je nebo byl v pozici agresora /viz. grafy č.23-24/. Odpovědi jsem předpokládal negativní, a tak se také stalo. Není divu, z výše uvedené teorie

máme pro toto chování jasné vysvětlení.



Shrnutí celé dotazníkové akce nám dává odpověď na celkový stav šikany na pracovišti středně velkého výrobního podniku. Signály vycházející napříč všemi otázkami jsou dostatečně zřetelné pro konstatování vážnosti dané problematiky. Je nasnadě potlačení výsledků a zapadnutí do standardního stereotypu všedních dnů, nicméně řešení tohoto „havarijního stavu“ lidskosti mezi kolegy by jistě přispělo k hladšímu a efektivnějšímu průběhu výrobního procesu nejen u zkoumané společnosti.

# ZÁVĚR

Pro vyřešení situace šikany na našich pracovištích je dle mého názoru důležité především vytvoření vhodného pracovního klimatu, jak mezi kolegy, tak i mezi pracovníky a vedením, či majiteli podniků. Hlavním a stěžejním problémem narovnání vztahů mezi kolegy však zůstává vybudování pozitivních vztahů mezi lidmi žijícími v dnešní konzumní společnosti ovládané hmotnými statky.

Po prostudování literatury týkající se šikany jsem zjistil, že moje řešení situací nebylo zrovna profesionální, proto se pokusím o získání nových teoretických zkušeností, které bych mohl uplatnit v praxi. Vzhledem k tomu, že nemám přístup k takovým analýzám, jako mnozí kolegové z řad například policie nebo jiného odvětví státní správy, je můj posun k nastudování příkladů z jiných odvětví omezen. Jakož to optimista věřím v postupné zlepšení situace na scéně mezilidských vztahů a pokusím se přispět malým dílem do společného soužití, jak na pracovišti, tak v životě vůbec.



## Resumé

Bakalářská práce s názvem „Šikana v zaměstnání, její prevence a řešení“, popisuje problematiku vztahů na pracovišti, upozorňuje na „zárodečné“ a na první pohled těžko rozeznatelné formy šikanování, ze kterých mohou vzniknout i ty nejhorší stupně tak zvané dokonalé šikany.

Teoretická část definuje pojem konfliktu, agresivity a podmínky vzniku šikany na pracovišti. Jsou zde uvedeny jednotlivé stupně a formy šikany, jejichž znalost je velmi důležitá z důvodu volby odlišných způsobů zásahu při řešení jednotlivých případů. Závěr teoretické části se věnuje problematice šikany a práva, je zde popsán náhled právního systému a postavení šikany v právním řádu.

V druhé části s názvem prevence a řešení šikany jsou popsány reálné problémy šikany i s prvky možného východiska a prevence. Tahle část popisuje případy z praxe a snaží se nastínit skutečnou podobu mobbingu a bossingu.

Cílem této práce je dle praktické části zjistit úroveň informovanosti a také rozšířenosti dané problematiky mezi skupinou pracovníků středně velké výrobní společnosti.

## **Anotace**

Bakalářská práce „Šikana na pracovišti, její prevence a řešení“ je sondou do obsáhlé problematiky mezilidských vztahů, a to na pracovním poli. Práce se zde soustředí na popis a odhalení šikanování lidí v zaměstnání. Hlavní důraz je kladen na rozdělení různých druhů a stupňů šikany s přihlédnutím k možnostem řešení. Nedílnou součástí této práce je i vlastní setkání s šikanou na pracovišti. Průzkum šikany ve výrobním závodě se stal jakýmsi zrcadlem skutečného stavu vztahů v klimatu středně velkého výrobního závodu.

## **Klíčová slova**

agrese, šikana, bossing, mobbing, konflikt, sexual-harassment

## Literatura a prameny

1. BEDNÁŘ M., BEŇO P. *Patologie pracovních vztahů aneb opět mobbing: Psychické trýznění v práci je nepřijatelné*. *Sondy*, 200 ročník 11, č. 2
2. DRTILOVÁ J. *Šikana. Ttápí tě? Zavolej nám*. Leták nadace Naše dítě, 1995
3. NOVÁK T., CAPPONI V., *Sám proti agresi*. Praha: Grada publishing, 1996
4. NOVÁK T., RICHTEROVÁ I., *Tyranizování – šikanování – terorizování – agrese to vše se může odehrávat v zaměstnání, aneb mobbing na rozličný způsob*. *Sondy*, 1999 ročník 10, č. 22
5. ŘÍČAN P., *Agresivita a šikana mezi dětmi*. Praha: Portál, 1995
6. SPURNÝ J., *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion, 1996
7. ŽBODÁKOVÁ A., *Neviditelné násilí, mobbing, šikana v zaměstnání*. *Týden* 2000, roč. 7, č. 18

# Seznam příloh

Příloha č.1, *Tabulka - Průzkum setkání se šikanou dle SC&C*

Příloha č.2, *Dotazník – Šikana na pracovišti*

Příloha č.3, *Graf účasti respondentů*

<b>Setkal jste se šikanou?</b>	<b>Setkala jste se šikanou?</b>
Ano: 25,4%	Ano: 30,8
Ne: 65,7%	Ne: 65,6
Odmítl/a odpovědět: 8,9%	Odmítl/a odpovědět: 3,6

<b>Byl jste šikanován? (podle měsíčního příjmu, v procentech)</b>
<b>Do 6 000 korun</b>
Ano: 13,4
Ne: 80,8
Odmítl/a odpovědět: 5,8
<b>6 000-12 000 korun</b>
Ano: 24
Ne: 73,3
Odmítl/a odpovědět: 2,7
<b>12 000-18 000 korun</b>
Ano: 12,4
Ne: 81,5
Odmítl/a: odpovědět 6,1
<b>18 000-24 000 korun</b>
Ano: 6,6
Ne: 88,3
Odmítl/a odpovědět: 5,1
<b>24 000-30 000 korun</b>
Ano: 8,9
Ne: 91,1
<b>30 000 korun a více</b>
Ano: 10
Ne: 90

Pokyny pro vyplnění:

a) Tam, kde otázka předpokládá vypsání údaje, prosíme, abyste tak učinili dle Vaší odpovědi takto:

- plně souhlasím - 4
- spíše souhlasím - 3
- spíše nesouhlasím - 2
- nesouhlasím - 1

b) V případě možnosti volby mezi více variantami, prosíme o zakroužkování Vaší odpovědi

Tato dotazníková akce je anonymní, pro její vyhodnocení nicméně prosím o vyznačení Vaší příslušnosti k organizační jednotce

1- výrobní dělník

2- technicko hospodářský pracovník

---

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1) Jsem si vědom toho, co je šikana na pracovišti  | <input type="checkbox"/> |
| 2) Na Vašem úseku jste se setkal se šikanou:   |                          |
| a) nadřízeného nebo podřízeného  | <input type="checkbox"/> |
| b) mezi pracovníky na stejné úrovni  | <input type="checkbox"/> |
| c) mezi pracovníky rozdílných resortů  | <input type="checkbox"/> |
| 3) Svému přímému nadřízenému můžu otevřeně vyjádřit svůj názor, včetně případného nesouhlasu s řešením nějaké krizové situace týkající se jakéhokoli druhu nátlaku | <input type="checkbox"/> |
| 4) Byl jsem v pozici šikanovaného  |                          |
| a) svým nadřízeným   | <input type="checkbox"/> |
| b) kolegy  | <input type="checkbox"/> |
| 5) Jaký postoj zaujímá Vaše společnost k šikaně  |                          |
| a) osvětou   | <input type="checkbox"/> |
| b) přehlížením   | <input type="checkbox"/> |
| c) kárnými postihy   | <input type="checkbox"/> |
| d) vhodnou volbou kolegů   | <input type="checkbox"/> |
| 6) Domníváte se, že jste (byl) v pozici agresora   | <input type="checkbox"/> |

## Počet rozdaných / vybraných dotazníků

