

## **Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol (průvodce studiem)**

Autor: **doc. PhDr. Tomáš Čech, Ph.D.**

### ***Klíčová slova***

*Škola; etika; mezilidské vztahy; klima školy; mobbing; bossing*

### ***Výstupy z učení (learning outcomes)***

*Student bude po absolvování přednášky a prostudování kapitoly schopen:*

- *chápat pojmy mobbing a bossing a vážnost tohoto negativního jednání;*
- *znát zákonitosti jejich vzniku a rozvoje na pracovišti (cíleně ve školním prostředí);*
- *znát příčiny a důsledky šikanování na pracovišti,*
- *orientovat se v jejich formách a projevech,*
- *umět diagnostikovat šikanování na pracovišti,*
- *znát možnosti nápravy a umět je aplikovat,*
- *chápat smysl a nutnost prevence mobbingu a znát možné preventivní kroky.*

## **1 Mobbing alias šikana na pracovišti**

### **1.1 Vymezení pojmu**

*Mobbing* bývá obecně vymezován jako specifická forma šikanování, která se odehrává mezi jedinci v přibližně stejné společenské pozici. V některých zemích, např. Polsku nebo Německu, je tento termín užíván jako ekvivalent pojmu šikana v různých formách, ale z hlediska chápání a postupného etablování pojmu v české odborné terminologii nepostihuje výraz šikana zcela podstatu mobbingu a nelze je zaměňovat. Pro pochopení veřejnosti se jako možný český ekvivalent pojmu užívá sousloví *šikana na pracovišti*; v užším pojetí pak užíváme pojem mobbing jako psychické násilí mezi osobami v relativně stejné nebo podobné pracovní linii. Vycházíme z modelu pojetí mobbingu v německy mluvících zemích (viz např. Leymann, 1993; Albrecht, 2010); které je vnímání v českých podmínkách nejbližší. Zásadní rozdíly mezi šikanou a mobbingem můžeme vnímat ve třech základních aspektech, a to z hlediska prostředí a společenství, kde se jev převážně vyskytuje, dále z hlediska formy agrese ve vztahu k oběti a specifických znaků útoku. Rozdíly jsou shrnuty v následující tabulce.

Studijní text k projektu  
**Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe**

Z HLEDISKA	ŠIKANA	MOBBING
PROSTŘEDÍ A SPOLEČENSTVÍ	vyskytuje se v primitivnějších společnostech jako je např. škola (mezi dětmi) nebo vojenské prostředí	vyskytuje se ve vyspělejších sociálních prostředích s propracovanějším systémem sociálních vztahů
FORMY AGRESIVE	představuje jednodušší formy agrese spočívající především ve fyzických útocích	převládá psychická forma útoků s převážně psychickou a psychosomatickou újmou
SPECIFIK ÚTOKU	více impulzivní, spontánní, primitivnější, zjevná	rafinovanější, zákeřnější, méně nápadný a skrytý, oproti fyzickému násilí se také hůře dokazuje

Tab. 1: Znaky šikany a mobbingu

I když je nutné pojmy šikana a mobbing zásadněji odlišovat, z hlediska své podstaty mají několik společných znaků, které jsou klíčové pro zaměření tohoto textu. V obou případech se jedná o ponižující chování jednotlivce nebo skupiny vůči jedinci (nebo skupině), který se nemůže této situaci vyhnout, není schopen se jí účinně bránit a má tyto znaky:

- *opakované, dlouhodobé ubližování;*
- *bezbrannost, neschopnost se bránit;*
- *asymetričnost.*

Jedná se tedy o závažný problém a jev, kdy dochází k porušování sociálních norem spojené s omezováním základních lidských práv a možnými až tragickými důsledky pro oběť tohoto jednání a jeho osobnost.

Shrneme-li zmíněné poznatky, pojem mobbing můžeme chápat ve dvou rovinách:

- **Šikana v obecném slova smyslu** (fyzická i psychická újma); koresponduje s označením šikany v některých zemích.
- V užším pojetí **šikana** mezi dospělými **na pracovišti** (jde převážně o újmu psychickou a psychosomatickou se znaky psychoteroru). V tomto duchu užíváno jako ekvivalent termínu v české odborné terminologii.



## 1.2 Vývoj pojmu mobbing v odborné terminologii

Zajímavé je, jak se pojem mobbing etabloval v terminologii společenských věd. Rakouský etolog Konrad Lorenz (1903-1989) tímto pojmem označil chování zvířat při hájení území před vetřelcem. Uvádí, že když se na teritoriu zvířete objeví jiný jedinec, ze strany „domorodce“ dojde k útoku, kterým si brání to, co považuje za své území a podle zákonů o přežití musí nevídaného hosta zlikvidovat. Hovoří o tzv. teritorialitě zvířat, kdy domovská smečka útočí na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria (Beňo, 2003, s. 7). Borská (2005, s. 8) Lorenzovu teorii dále rozvádí, že pokud se „etologie zabývá vrozeným chováním, které se nedá ovlivnit učením, je přenos tohoto pojmu do sociálního prostředí zcela logický. Jinak řečeno, díky etologii můžeme pochopit nepochopitelné chování sociální skupiny vůči konkrétnímu jedinci – vetřelci“. O rozšíření pojmu mobbing ve společenských vědách se pak zasloužil především německý profesor Heinz Leymann (1932-1999), který od roku 1955 žil a pracoval ve Švédsku a ve své praxi lékaře a psychologa se počátkem 80. let minulého století věnoval pacientům s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti. Ze svých pozorování, které prováděl společně s Anneli Gustafsson v letech 1982-1983 ve Švédsku, vyvodil, že se způsobem „útočící smečky“ chovali v mnoha případech pracovníci ke svému kolegovi (Klos, 2002).



## 1.3 Formy mobbingu a další související termíny

Mobbing v širším slova smyslu tedy chápeme jako formu psychoteroru na pracovišti; v užším slova smyslu pak užíváme pojem při označení psychických ataků se zmíněnými znaky mezi osobami v relativně stejné pracovní pozici. Specifickou formou mobbingu je pak tzv. *bossing*, jehož iniciátorem je vedoucí pracovník (angl. boss – šéf). *Bossing* je nutno vnímat jako nebezpečnější formu pracovního psychoteroru, protože povinností vedoucího je v první řadě vytvářet svým podřízeným zaměstnancům příznivé pracovní podmínky, dále díky své pozici má nad svým zaměstnancem jistou moc, kterou v tomto případě negativně zneužívá, což je v této pozici a vzhledem k očekáváním od funkce nepřipustné (srov. Beňo, 2003, s. 10, 126). Jednou z dalších, méně rozšířených forem mobbingu, se kterou se můžeme v odborné literatuře setkat je tzv. *staffing* (angl. staff – vedení, štáb). V případě *staffingu* jde naopak o útoky podřízených zaměstnanců s cílem úplného znemožnění nebo zničení vedoucích pracovníků nebo vedení firmy, či veškeré personální a podnikové politiky (Kratz, 2005, s. 16).

V různých zemích se pak můžeme setkat s dalšími označeními pro podobné negativní jednání nebo jevy, které se mohou s mobbingem navzájem ovlivňovat. Zmíňme například *bullying*, který můžeme přeložit jako „tyranizování, zavražďování“ nebo „šikanování“ a tento výraz bývá používán v USA, Austrálii a v Evropě hlavně ve Velké Británii. Dalšími souvisejícími pojmy a jevy mohou být *victimization* (pronásledování), *psychological harassment* (psychické obtě-

žování), *harassment at work place* (obtěžování na pracovišti), *ganging up on someone* (spolčení se proti někomu), či z francouzštiny *harcelement moral* (morální dotírání). Tancík (2005, s. 160) a Beňo (2003, s. 42-43) uvádějí další pojmy jako *stalking*, *chairing*, *defaming*, *shaming* či *dissen*. Tyto pojmy nebudeme v textu hlouběji zmiňovat s odkazem na práce zmíněných autorů.

#### **1.4 Důsledky šikany na oběť**

Shrneme-li doposud zmíněné poznatky o mobbingu, jedná se formu psychického týrání, kdy je systematicky, cílevědomě a především opakovaně veden útok na určitou osobu. K psychoteroru se využívá diskriminujícího a degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik, kterým se nemůže oběť bránit běžnými volnými mechanismy. Bývá narušována psychická rovnováha oběti, která se projevuje v pracovní výkonnosti a může vést k závažným poruchám v integritě osobnosti jedince, a to v rovině *psychické* (deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti až po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu), *psychosomatické* (poruchy srdeční a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šije a zad, kožní onemocnění a onemocnění zažívacího traktu), *psychosociální* (neschopnost navazovat sociální vztahy a vazby, uzavřenost, zhoršení mezilidských vztahů, nedůvěra, narušení soukromého života atp.) a v neposlední řadě v rovině *ekonomické* ve formě sníženého pracovního výkonu, zvýšené nemocnosti a s tím spojené vysoké náklady na léčbu (srov. Huberová, 1995, s. 13-14; Tancík, 2005, s. 165; Svobodová, 2008, s. 84-85). Zmínění autoři také uvádějí, ale také např. Krčmařová (2002), že důsledky mobbingu jsou ničivé jak pro oběti mobbingu, tak pro celou společnost, především po ekonomické stránce. Paradoxně se promítají také do osobnosti agresora – strach z toho, že bude odhalen a potrestán, atypické sociální vazby a pochybná radost z utrpení jiných mají vliv na nesoustředění se na práci a jejich činy vytváří nefunkční pracovní prostředí.

#### **1.5 Příčiny a aktéři mobbingu**

Primární příčinou, která je většinou spouštěcím mechanismem mobbingu, je *konflikt*. Kratz (2005, s. 25) vymezuje, že „s konfliktem se setkáváme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.“ Autorky Kelnarová, Matějková (2010, s. 154) uvádějí, že konflikt může být banální, aby se rozrostl v mobbing – nedojde-li k uklidnění situace, pak nepříjemná atmosféra na pracovišti sílí a přerůstá v šikanu.

S konflikty se dennodenně setkáváme. Z hlediska konfliktu na pracovišti je důležité to, jakým způsobem ke konfliktům přistupujeme, jak sebevědomě jim dokážeme čelit a usměrňovat je. Právě pokud je dokážeme aktivně řešit, mohou být konflikty motivem a pohánět nás kupředu.

## Studijní text k projektu

# Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Konflikty na pracovišti mají několik příčin (ad. Fehlau, 2003, s. 20-24):

- *Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení.* Lidé jsou různí a každý má odlišnou schopnost empatie a vcítění se do druhých. Vlastní zkušenost a odlišnost zájmů způsobuje odlišné vnímání stejné věci. Proto je důležitý diferencovaný pohled a široké spektrum informací.
- *Rozdíly v motivech a cílech.*
- *Neslučitelnost různých rolí.* Mimo roli pracovní každý z nás zastává mnoho dalších sociálních rolí, např. roli matky v rodině. Nároky související s těmito odlišnými rolemi často způsobují intrapersonální konflikty.
- *Zápas o uznání a zdroje.*
- *Obtížné mezilidské vztahy.* Do těchto konfliktů se nejčastěji dostávají osoby, které svým chováním a zájmy určitým způsobem vybočují ze středního proudu pracovníků dané firmy.
- *Události, které mění život v podniku.*

Také Kratz (2005, s. 25-27) připisuje mobbingu počátky nevinného konfliktu. Konflikty, které se konstruktivně neřeší pak eskalují, zintenzivňují se a dovolují mobbingu propuknout v jeho plné síle. Střetům však nelze zabránit, ale je nutné k nim přistupovat aktivně, řešit je přiměřeně a konstruktivně a zmírnit tím jejich negativní důsledky. Pokud nepoužijeme osvědčenou strategii postupu řešení konfliktů, nesprávně se prosadí ten silnější.

Konflikt bude ale vždy umocněn řadou podpůrných faktorů, které ho vyvolají nebo umocní. V odborných publikacích je zmiňováno několik faktorů, které mohou podmiňovat a být příčinou rozvinutí šikany na pracovišti, a ty lze rozdělit do dvou základních skupin, a to:

- *faktory vztažené k pracovnímu prostředí a*
- *individuální charakteristiky obětí a pachatelů.*

Z hlediska pracovního prostředí lze jako jeden z tzv. *spouštěčů* považovat *slabé vedení firmy, konflikty rolí, nedůsledné kontrolování práce* (Einarsen aj., 1994, s. 388), byly také nalezeny vztahy mezi *náplní práce a sociálním prostředím jako determinanty narušeného prostředí* (Zapf aj., 1996, s. 220). S. Kemp (2005) ve své publikaci uvádí další charakteristiky mobbingu, kdy k němu dochází, pokud to společnost dovolí, v tom případě má pracoviště *nezdravé pracovní klima*. Z výsledků jeho výzkumu vyplývá, že mobbing na pracovišti je problémem ne individuálním, ale *problémem celé kultury pracoviště* a mobbing je tak pomyslným zrcadlem této kultury. Pokud tedy na pracovišti je jeden člověk, který vysílá pomluvy vůči jinému pracovníkovi, je pravděpodobné, že v kulturním a zdravém pracovním prostředí by nebyl příjemce a šířitel takovýchto zpráv, zatímco v nezdravém pracovním kolektivu mají takovéto pomluvy živnou půdu. Z výzkumu autora Shallcross a kol. (2008) vyplývá, že výrazně *feminizované pracovní kolektivy jsou náchylnější k vytváření nezdravého a nekulturního pracovního prostředí*, proto jsou ta-

kové kolektivy zároveň i rizikovější k propuknutí mobbingu. Právě mobbing prostřednictvím pomluv, klebet a poškozování dobré pověsti je častěji obrácen k ženám v středních vedoucích pozicích a je uskutečňován také ženami v nižších pracovních pozicích.

Jakkoliv ale uvažujeme o vzniku šikany na pracovišti v širších souvislostech, ať už společenských nebo jiných, vždy jsou lidé, kteří se stanou oběťmi a lidé, kteří jsou agresory při šikaně na pracovišti. Odpovědi na stresory spouštějící mobbing jsou totiž také ovlivněny individuálními rozdíly mezi zaměstnanci na pracovišti, kterými mohou být *sebeúcta* (Einarsen, 1996), *frustrační práh* (Aquino aj., 1999), *emocionální stabilita* (O' Moore aj., 1998) a *úzkostnost* (Zapf, 1999). Vzhledem k tomu, že výzkumy odhalují vliv individuálních faktorů na propuknutí šikany na pracovišti, je pravděpodobné, že i sociodemografické ukazatele mohou mít také určitý vliv.

Klinika del Lavoro v Miláně zabývající se výzkumem mobbingu na základě svých studií vymezuje čtyři typy lidí, které označuje za *rizikové jedince*. Jedná se o pracovníky, kteří jsou  *kreativní, upřímní, zdravotně postižení* a tzv. *nadbyteční*. Jde většinou o ty osoby, které se z jistého důvodu odlišují od ostatních v pracovním prostředí, a tato odlišnost je odsunuje na okraj nebo oddaluje od pracovních možností (Lerda, 2000/2001 s. 11-12).

Další rizikové jedince vymezuje M. Farková (2004, s. 99). Uvádí, že „mobbing může postihnout kohokoli, *muže i ženy*. U některých jedinců lze předpovídat s velkou pravděpodobností, že se stanou oběťmi psychického týrání na pracovišti. Takové typické oběti jsou především lidé, kteří jsou určitým způsobem *oslabeni*, také lidé osamělí, či lidé, kteří své místo ve firmě nutně potřebují z existenčních důvodů. Tito pracovníci se často chovají *bez patřičné sebedůvěry*, čímž pak bezprostředně přitahují pozornost agresorů. Obětí se také velmi často stává *nový pracovník*, přicházející do sehraného kolektivu. Na druhou stranu se mobbovaným může stát také člověk nějakým způsobem *nápadný či odlišný*. V neposlední řadě se může jednat o lidi *úspěšné a aktivní*, kteří svým pracovním zápallem ohrožují zaběhnut pořádky. Tito lidé se stávají terčem nenávisi všech, včetně nadřízených, kteří se cítí být ohroženi. Mobbing tak, jak se ukazuje, může potkat kohokoliv bez ohledu na věk, pohlaví nebo vzdělání.“

Je důležité si uvědomit, že oběti mobbingu jsou ve své podstatě dvě. Je to logicky oběť samotného mobbera, ale obětí je vlastně i mobber sám, protože se často jedná o nevyzrálou osobnost, případně člověka, který bojuje s nějakým problémem a neschopnost řešit daný problém ho dovádí k tomu, že svoje emoce a osobní neshody ventiluje pomocí šikany na ostatních jedincích. Toto si však mobber samozřejmě nepřipouští.

Z hlediska útočníků lze do příčin mobbingu zařadit mnoho faktorů, patří mezi ně například *nízká morální úroveň útočníků, nedostatečné uplatnění útočníka, příznivé pracovní klima pro mobbing* (např. může být podporován nadřízeným), jistá *solidarita ke zdánlivě „silnějšímu“* (silnější je zde útočník),

## Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

*vyjádření sociálního napětí způsobeného aktuální situací na trhu práce, antipatie (k jiné rase, vzhledu, vzdělání...), strach o vlastní práci, restrukturalizace pracoviště, finanční ohodnocení* (Kratz, 2003, s. 17-20).

Benčíč (2002) popisuje mobbéry a příčiny jejich chování z pohledu zda se jedná o iniciátora bossingu, který se vyznačuje *autokratickým stylem vedení, pocity neschopnosti, cítí se být ohrožen na funkci* nebo má *nízké sebevědomí*. U iniciátora mobbingu (v horizontální rovině) je nejtypičtější vlastností mobbéra *závist, pocit konkurence v kolegovi a nedostatečné sebevědomí*. Novák (2010) uvádí a ve své publikaci více analyzuje jako hlavní motivy bossingu *strach o vlastní pozici, strach z vytvoření opozice, hněv na organizaci a tlak shora a negativní osobní vlastnosti vedoucího*.

Na adresu útočníka-mobbera Svobodová (2008, s. 46) uvádí, že se nejčastěji jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Nežádka to bývají *nevyzrálé osobnosti*, které mají *sklon k dětskému způsobu agresivního chování*, nebo *nevyrovnaní jedinci*, kteří mají *strach ze svého vlastního selhání* a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Mohou to být také lidé, kteří *neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího*. Mezi mobbera patří rovněž *kariériste*, jež se snaží prosadit na úkor druhých (i za cenu úderu pod pás). Nejlepší předpoklady stát se mobberem má také člověk, který se náhle *dostane do vyšší funkce nebo získá majetek*. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to může být jenom krůček k dokazování své převahy právě mobbingem.

Randall (2002, s. 32) poukazuje na to, že mobbing pokrývá velmi *široké spektrum příčin*, nelze použít určitý vzorec, který vystihuje jeho různé příčiny a formy. Dále označuje tento pojem jako „*současný fenomén s velmi specifickým kontextem*“. Další pojem, který vyzdvihuje a spojuje je jej s nátlakem na pracovišti, je *lidská agrese*.

Beňo (2003) vymezuje tzv. **10 spouštěčů mobbingu**, kterými je možné příčiny shrnout:

- Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, autoritářský styl vedení.
- Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
- Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
- Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
- Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
- Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
- Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).
- Podstatné rozdíly v míře, případně nedostatek tolerance.
- Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
- Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.

## 2 Řešení a prevence mobbingu



### 2.1 Možnosti obrany proti mobbingu

Osvětlili jsme, že mobbing není pro mnohé učitele základních škol neznámým pojmem. Nastínili jsme také, jak zásadní a mnohdy fatální může mít důsledky pro šikanovaného jedince, potažmo vztahy ve škole a tím celkové klima školy, proto by bylo vhodné, i s ohledem na cílovou skupinu časopisu, nastínit, jakým způsobem je možné se mobbingu bránit.

Mobbing bývá zpravidla spuštěn nějakým nevyřešeným nebo nesprávně urovnaným konfliktem, odolnost proto velmi závisí na sebedůvěře a sebevědomí jedince a schopnosti snášet stres a zejména také v umění řešit konflikty a problémy. Tvrdší typy zde mají nezanedbatelnou výhodu, jsou schopny se k problému postavit čelem a neutíkat před ním. Závisí také na dobrém rodinném zázemí, zda má oběť přátele a zda je zapojená do sítě sociálních vztahů, protože osamělost s pocitem méněcennosti a nepotřebnosti je pro počátek mobbingu mimořádně nebezpečný a zhoubný faktor. Rovněž závisí na dobré existenční situaci – je-li oběť dobře finančně zajištěná, nemá zapotřebí setrvávat v zaměstnání, kde je vystavována mobbingu, ale umožňuje jí jistou míru nezávislosti a možnost odejít. Odolnost závisí i na kvalifikaci a ceně pracovníka na trhu práce. Je-li člověk vybaven dobrou a zejména široce žádanou kvalifikací, není tak ohrožen mobbingem jako člověk závislý na úzce specializovaném oboru (srov. Janoušek, 2004).

Obecně ale lze konstatovat, že bránit se účinně mobbingu není snadná záležitost, o to spíše na pracovištích, kde je špatný styl řízení. To se projevuje například tím, že pracovníci neznají přesně své pracovní zařazení, nejsou jasně definované úkoly nebo odpovědnost a pravomoci všech členů kolektivu. Nejasné jsou toky informací, tedy kdo a koho má v rámci školního kolektivu informovat, či být informován. Pokud k tomu na pracovišti existuje názor, že veškerá činnost vždy vede k průšvihů, který si někdo více či méně odskáče, je šance narazit na mobbingovou past velmi vysoká.

Borská (2005, s. 9) uvádí, že útoku mobbingu „lze čelit buď protiútokem, nebo se mu vyhnout. Obě strategie jsou v zásadě efektivní, protože jejich účelem je zabránit destrukci jedince. V případě, že se oběť necítí dosti silná, není prohrou z takového prostředí odejít. Na druhé straně však mobbujícímu vzroste sebevědomí a troufalost své chování opakovat, protože se tato manipulativní taktika ukázala jako účinná.“ Autorka Huberová (1995, s. 114) pak zmiňuje, že nejprve je potřeba zodpovědět si otázku, je-li ještě naděje na dohodu po dobrém. I přes pochybnosti má smysl se o to alespoň pokusit – při těchto pokusech bychom si měli stanovit určité časové lhůty, a pokud se věc ve stanoveném termínu nezdaří, urychleně vyvodit závěry, aby se psychický teror nestal hrůznou věcí, která nás zničí.

**Jak si můžeme sami pomoci?**



Studijní text k projektu

**Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe**

- a) *Promyšleným způsobem řešit konflikty* – pojmenování konfliktu (kdo, s kým a co je příčinou), zpracování konfliktu (diskuze k problému a návrhy na řešení), urovnání konfliktu (rozhodnutí, kde zpravidla půjde o kompromis, se kterým se všichni obeznámí).
- b) *Smíření* – samotný rozpor je beze zbytku eliminován teprve tehdy, když se podaří obě strany vzájemně usmířit.
- c) *Rodina a přátelé* – hovořit o svých problémech v rodině, svěřit se partnerovi, nezapomínat na problémy ostatních a zdůrazňovat pozitiva.
- d) *Uvolnění* – ten, kdo je v neustálé tenzi, se dopouští nejrůznějších chyb.
- e) *Zdánlivá pomoc* – alkohol, drogy či léky problém nevyřeší.

Pokud je to reálné, je vhodné se **obrátit se na zaměstnavatele**. Každý pracovník má právo podat stížnost u zaměstnavatele a ten má povinnost se stížností zabývat, jestli se jeho zaměstnanec cítí být mobbován. Pokud je stížnost oprávněná, má zaměstnavatel povinnost postarat se o nápravu.

Další cestou může být **požádat o pomoc kolegy** – mobbing nelze nevidět a obvykle si ho nejdříve všimnou nejbližší spolupracovníci oběti. Kolegové, kteří jednání agresora vidí a mlčí, ať už je důvod jejich mlčení jakýkoliv, se stávají svým způsobem spoluviníkem a je třeba sebrat svou odvahu a např:

- a) Signalizovat oběti svou pomoc.
- b) Krok za krokem prorážet hradbu mlčení.
- c) Poukazovat na základní problém – pojmenovat vlastní konflikt.
- d) Společně vyhledat osobu pro roli zprostředkovatele.
- e) Po urovnání konfliktu zůstat nadále aktivní (Huberová, 1995, s. 114-122).

P. Beňo (2003, s. 86 - 87) vymezuje a doporučuje pět pravidel, která by oběť při svém rozhodování bránit se mobbingu měla vzít v úvahu:

1. „Pamatujte, že rozhodnutí „zůstat, nebo odejít“ je pokaždé vaše osobní volba.
2. Nenechávejte si to líbit a popadněte „vola za rohy“.
3. Sami to nezvládnete – najděte si spojence.
4. Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii, ale potom již opravdu neváhejte a „jděte do toho“. Ved'te si deník křivd. Nezapomeňte na „dokumenty“, které mohou pomoci. Nezapomeňte ani na efektivní komunikaci a umění se prosadit.
5. I prohra může být někdy začátkem vítězství.“

Pokud se tedy oběť rozhodne bránit mobbingu, je nutné to udělat co nejdříve, nejlépe v samém jeho počátku. Problém ovšem spočívá v tom, že oběť mnohdy ani netuší, že začala první fáze mobbingu. V případě nezdaru vlast-

Studijní text k projektu

**Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe**

ního řešení pak pokusit se vyhledat odbornou pomoc, která však může být během na dlouhou trať. Bohužel je nutné konstatovat, že velmi často zůstává pro oběť tou neúčinnější obranou odchod z pracoviště.

## 2.2 Právní opora v řešení mobbingu

### *Antidiskriminační zákon*

Každý pedagog, ať už potencionální oběť i agresor, by si měl uvědomovat, že mobbing je protizákonné jednání. Právní stránka problému není v literatuře dostatečně podchycena, což odpovídá úrovni právní kultury v České republice, jakož i minimální důvěře české veřejnosti v efektivní ochranu práv soudy. Tomu také odpovídá nápad českých soudů v případech diskriminace a přijetí tzv. **antidiskriminačního zákona** (Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů), kde jako stěžejní ve vztahu k mobbingu se jeví. § 1 odst. 1 písm. c) uvádí, že *nikdo nesmí druhé osoby diskriminovat při přístupu k zaměstnání a v pracovním procesu*.

Mobbing, a především bossing, mohou tedy z právního hlediska splnit znaky diskriminace. Mohou ale nastat také situace, kdy jednání je mobbingem či bossingem, nikoli ale diskriminací. Diskriminace na pracovišti je totiž *jednání, při němž je s dvěma pracovníky jednáno bez ospravedlnitelného důvodu rozdílně* (mimo rozdílného zacházení ve srovnatelných situacích nebo vůči srovnatelným osobám bývá za diskriminaci považováno i téže jednání v rozdílné situaci). Obecně lze uvést, že diskriminační jednání je naplněno jen tehdy, jestliže je možné doložit, že s obětí bylo jednáno méně výhodně než s jinou osobou. Neboli musí existovat srovnání tohoto jednání vůči jiné osobě (tzv. komparátor). O diskriminaci se např. nejedná, když kolega cíleně pomlouvá kolegu na pracovišti; oproti tomu situace, kdy nadřízený opakovaně uděluje jednomu podřízenému menší odměnu než jiným pracovníkům, a současně k tomu nemá ospravedlnitelný důvod, je jak bossingem, tak diskriminací. Komparátorem neboli srovnávanou osobou zde jsou ostatní, lépe ohodnocení kolegové zmíněné oběti.

Ne vždy je potřeba řešit spor přímo soudní cestou. Samozřejmě se v případě mobbingu jako první nabízí řešení skrze kontaktování nadřízeného. Ten by měl pochopitelně oběť vyslechnout a ze svého mandátu jednat vůči aktérovi. Pokud nadřízený není ochoten či schopen řešit vzniklou situaci, nabízí se vedle nových mimosoudních způsobů řešení sporů, jako jsou mediace nebo probace (srov. Beňo, 2003, s. 177), také možnost obracet se na odborové orgány, případně na úřad práce.

Jakým způsobem se pohne osvěta v této oblasti, je zatím otázkou. Od 1.1. 2009 má hlavní úlohu v otázkách práva na rovné zacházení *veřejný ochránce práv* neboli *ombudsman* (více k jeho kompetencím a úloze v zákoně č.



349/1999 Sb., o veřejném ochránci práv ve znění pozdějších předpisů), který se prostřednictvím zmocnění v antidiskriminačním zákoně (Zákon č. 198/2009 Sb.) stal tzv. „antidiscrimination body“ (nebo někdy také „equality body“), neboli institucí, která má zejména sledovat naplnění rovného zacházení a zabránění diskriminaci.

### ***Ústavní ochrana a trestní právo***

Také v ústavní rovině nalezneme právní úpravu dotýkající se obsahově námi sledovaného tématu. V **Listině základních práv a svobod** je možné se setkat s právy souvisejícími s kvalitou pracovního prostředí. Kromě svobodné volby povolání, která je uvedena v článku 26, půjde zejména o článek 29, podle něhož má každý *právo na uspokojivé pracovní podmínky*.

Ochrana před diskriminací je upravena rovněž mezinárodními úmluvami, kterými je Česká republika vázána. Jelikož je mobbingem zasažena osobnost člověka jako takového, jeho zdraví, život či soukromí, lze v této souvislosti dále hovořit o právní ochraně **práva na ochranu osobnosti** a s ní spojenou **občanskoprávní odpovědností**. To znamená, že pokud například soud dospěje k závěru, že jeden kolega opakovaně pomlouval jiného kolegu na pracovišti, nejenže může po viníkovi mobbingu požadovat omluvu, ale dokonce finanční odškodnění. Tato finanční sankce pak náleží nikoli státu, jako je tomu v případě trestního řízení, ale oběti mobbingu.

V neposlední řadě se můžeme setkat i s **odpovědností trestněprávní**, která souvisí se závažnějšími útoky, které teorie řadí právě k mobbingu či bossingu. Z jednotlivých skutkových podstat obsažených v trestním zákoníku (Zákon č. 40/2009 Sb., účinný od 1. ledna 2010), které zde přicházejí v úvahu, lze příkladně uvést trestný čin *ublížení na zdraví*. Skutečností nicméně zůstává, že šikana na pracovišti ve větším počtu případů nenabývá fyzického kontaktu. Častěji proto takovéto jednání vůči kolegovi bude splňovat znaky trestného činu *vydírání* anebo *pomluvy* (ustanovení § 175 a 184 nového trestního zákona). Ublížení na zdraví, které bude převážně v rovině psychické, by se velmi těžko dokazovalo.

Školní prostředí můžeme vedle státní správy považovat za jedno z nejrizikovějších pro vznik mobbingu, a to z několika důvodů. Je známo, že pedagogická profese je psychická poměrně náročná; pokud k této skutečnosti přidáme fakt, že jsou čeští pedagogové nespokojeni s klesající prestiží povolání a současně stagnující výší své mzdy, máme co do činění s poměrně dobrými podmínkami pro špatnou atmosféru na pracovišti, o které jsme se již zmiňovali. Mobbing nelze podceňovat – jde o fenomén, který představuje podle autorky Hirigoyen (2002) příčinu celé pětiny všech sebevražd.

Samozřejmě přitom nelze než dospět k závěru, že šikana mezi pedagogy navzájem, případně ze strany ředitele vůči jeho vyučujícím, má totožnou právní relevanci jako takovéto projevy na pracovišti jakémkoli jiném. Nebo-li pedagog se samozřejmě může bránit obdobnými právními prostředky jako napří-

Studijní text k projektu

**Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe**

klad zaměstnanec ve státní správě, nebo naopak v soukromém sektoru.

Právní řád České republiky samotné pojmy bossing, mobbing nebo šikana neuvádí, a to přesto, že jimi často operuje zainteresovaná veřejnost, včetně policistů a soudců. Jelikož samotná reflexe takového jednání není předmětem zájmu trestního práva, je k odsouzení původce šikany třeba, aby jeho jednání nabývalo určitých znaků a intenzity. Jak již bylo naznačeno, často přicházejí v úvahu mimo ublížení na zdraví vydírání nebo pomluva. Nicméně obsahově se nabízejí také další trestné činy – úvahu bude určitě přicházet dále *omezování osobní svobody* (zde ovšem je potřeba dát pozor na to, že k naplnění skutkové podstaty je třeba opakovaný projev šikany, protože název trestného činu je uveden nedokonavou formou), *poškození cizí věci*, a nepochybně také *pohlavní zneužívání* nebo *sexuální obtěžování*. Nabízí se také ustanovení nového trestního zákoníku § 353, který je nazván „*nebezpečné vyhrožování*“ nebo § 354 „*nebezpečné pronásledování*“.

### **Pracovní právo**

Další právní oporu budeme logicky hledat v základním předpise **pracovního práva**, kterým je **zákoník práce**. Také tento předpis upravuje problematiku *rovného zacházení*, které se samozřejmě týká například i bezdůvodných rozdílů v jednání vůči podřízenému. Zákoník nově obsahuje i dvě tzv. euronovely, které jsme byli povinni začlenit na základě závazků práva Evropské unie. Tyto se týkají právě prevence před diskriminací, resp. deklarují povinnost rovného zacházení.

Je třeba mít na paměti, že pokud se oběť mobbingu nebo bossingu chce bránit soudní cestou, vždy je potřeba mít *k dispozici dostatek důkazů*, které by podpořily její tvrzení. Ani tzv. obrácené důkazní břemeno zde nepomůže: v případě bossingu je sice pravda, že nařčení z nerovného zacházení musí nadřízený sám vyvrátit (jakoby zde oproti klasickým řízením tedy byla *presumpce viny*), současně ale je třeba pamatovat na to, že nejprve musí žalobce (zde podřízený) podložit tvrzení, že k diskriminaci došlo. Teorie proto také někdy nazývá tento způsob prokazování diskriminace jako sdílené nebo dělené důkazní břemeno.

S přijetím antidiskriminačního zákona došlo současně k pozměnění občanského soudního řádu (Zákon č. 99/1963 Sb.): do nového ustanovení § 133a bylo včleněno, jak uvádíme výš, že dělené (či obrácené) důkazní břemeno v případech *diskriminace na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku anebo sexuální orientace*. A co je podstatné, toto platí pro diskriminaci v oblasti pracovní nebo jiné závislé činnosti včetně přístupu k nim, povolání, podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti včetně přístupu k nim, členství v organizacích zaměstnanců nebo zaměstnavatelů a členství a činnosti v profesních komorách. Neboli právě v té oblasti, kterou zde sledujeme.

Vedle „klasické“, tj. *přímé diskriminace*, kdy je např. méně ohodnocen pracovník, který je homosexuál (a výhradně z tohoto titulu jej nadřízený méně

ohodnotí), zakazuje zákoník práce také *diskriminaci nepřímou*. Zde i na první pohled zdánlivě neutrální rozhodnutí může být diskriminační, a to tehdy, pokud poškodí celou skupinu pracovníků. Například pokud dá zaměstnavatel úmyslně nižší hodinovou sazbu pracovníkům, kteří pracují nikoli na plný, ale částečný úvazek, a současně bude splněna okolnost, že takto jsou zaměstnány převážně ženy (zejména v důsledku povinnosti péče o rodinu), je možné dospět k názoru, že jde o diskriminaci, byť nepřímou. Stejně tak by jednání mohlo být protiprávní, kdyby za těchto okolností byli na částečný úvazek zaměstnání např. zaměstnanci nad 55 let apod. Zaměstnavatel zde ani nemusel chtít někoho poškodit, zkrátka objektivně se tak stalo. Je tedy třeba mít na paměti, že i v takových případech je možno se právně bránit.

Vedle toho obsahuje zákoník práce také *zákaz obtěžování* (a speciálně také *zákaz sexuálního obtěžování*), které je také specifickou formou diskriminace, kdy není třeba komparátora, jak bylo zmíněno na jiném místě. Jde o jednání, které je zaměstnancem, jehož se to týká, oprávněně vnímáno jako *nevítané, nevhodné* nebo *urážlivé* a jehož záměr nebo důsledek *vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti*.

Současný zákoník práce výslovně dále jmenuje *povinnost rovného zacházení* a *zákaz diskriminace* zejména v ustanovení § 13 odst. 2 písm. b) a současně v § 16. Podle něj jsou „*zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání*“.

Dalším ustanovením, které bychom mohli považovat za adekvátní v boji proti mobbingu, je znění § 14 odst. 1 zákoníku práce, který stanovuje, že „*výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů účastníků pracovněprávního vztahu a nesmí být v rozporu s dobrými mravy*“. Pokud jsou tato ustanovení zákoníku práce porušována, může pak oběť takového jednání požadovat, aby bylo upuštěno od porušování jeho práv, aby byly odstraněny následky tohoto porušování a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění. V případě, že byla ve značné míře snížena důstojnost zaměstnance nebo jeho vážnost na pracovišti, má právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.

Jak je patrné, právních nástrojů k ochraně před mobbingem nebo bossingem je vícero. Je potřeba pečlivé osvětové činnosti v této oblasti – zaměstnanci se nesmí bát bránit svoje zájmy i třeba u soudu. Pracoviště je prostředím, v němž strávíme velkou část svého života.

### 2.3 Možnosti prevence mobbingu

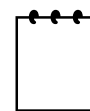
Cesty Pokud bychom měli náš text uzavřít, pak alespoň základním doporučením, jak lze mobbingu předcházet. Velkým problémem z hlediska prevence je skutečnost, že se zatím o mobbingu pořád málo ví a málo se o něm mluví, což potvrzují jiné výsledky výzkumu výskytu mobbingu v českých školách (viz Čech, 2011). I v případě mobbingu platí, že včasná prevence a informovanost je lepší než nutná obrana a intervence. Je důležité nejprve dostat do obecného povědomí informace o mobbingu – je o něm potřeba mluvit, pořádat školení s tématem mobbingu a řešení vzniklých konfliktů jak ze strany odborů, odborných pracovníků ve škole (školních metodiků prevence, školních psychologů), tak především ze strany vedení školy. Optimální situací by bylo do vnitřních předpisů školy zahrnout antimobbingová opatření nebo jmenovat osobu, která se bude mobbingem zabývat a především jako pilíř prevence vybudovat právní povědomí.



V mnohých zemích západní a severní Evropy jsou ve společnostech včetně škol podobná opatření přijímána, bývají ozančována jako tzv. *antimobbingová ujednání*, tzn. že zaměstnanec, který nastupuje do nového zaměstnání, je seznámen s dohodou mezi odbory a vedením školy a měl by vědět, co učinit v případě mobbingu. Antimobbingová ujednání a „bosswatch“ (volně přeloženo „šéfovská hlídka“) by se měly stát prvořadým úkolem odborů, a teprve potom by mělo jít o peníze. U nás je tomu, bohužel, zatím naopak a mobbing či bossing jsou pro mnohého odborářského funkcionáře zcela neznámými pojmy.

#### Otázky a úkoly k tématu:

1. Vymezte pojem mobbing a závažnost tohoto jednání v pracovním prostředí (aplikovaně ve škole).
2. Jaké známe formy a podoby mobbingu?.
3. Co můžeme považovat za spouštěče a příčiny šikany na pracovišti?.
4. Jak je možné mobbing řešit a v jakých zákonech (normách) může oběť nalézt oporu?
5. Jak je možné předcházet vzniku a rozvinutí šikany v pracovním prostředí?



Studijní text k projektu

**Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe**

**Literatura:**

ALBRECHT, H. Mobbing – die leise Alltägliche Gewalt. *Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft*. 2010, 35, Festschrift, s. 10-23. ISSN 0254-098X.



BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice : Era, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

BORSKÁ, I. Mobbing a bossing – jak se bránit? *Personální a sociálně právní kartotéka*. 8, 2005, č. 11, s. 8 -10. ISSN 1211-9482.

ČECH, T. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. 256 s. ISBN 978-80-7392-153-8.

HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. Vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografia, 1995. 144 s. ISBN 80-85186-62-4.

KŁOS, B. *Mobbing* [online]. Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Warszawa 2002. [cit. 27.3.2010]. Dostupné na: <[http://biurosej.gov.pl/teksty\\_pdf/i-946.pdf](http://biurosej.gov.pl/teksty_pdf/i-946.pdf)>.

KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

KRČMAŘOVÁ, G. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?* Ikaros [online]. 6, 2002, č. 6 [cit. 23.03.2010]. Dostupné na [www: <http://www.ikaros.cz/node/964>](http://www.ikaros.cz/node/964). ISSN 1212-5075.

LEYMANN, H. *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek : Rowohlt, 1993. ISBN 3-499-13351-2.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. 108 s. ISBN: 978-80-247-2474-4.

TANCÍK, V. Mobbing a bossing na našich pracovištích. [online]. *Vojenské rozhledy*, 14, 2005, č.3. ISSN 1210-3292.

*Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon).*

*Zákon č. 272/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.*

*Zákon č. 349/1999 Sb., o veřejném ochránci práv, ve znění pozdějších předpisů.*

*Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákon, ve znění pozdějších předpisů.*

*Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.*

*Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.*