

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Katolická teologická fakulta

Katedra pastorálních oborů a právních věd

Pastorální teologie

Josef Mudra

**MOBBING A BOSSING NA PRACOVIŠTI
JAKO PASTORÁLNÍ VÝZVA**

Bakalářská práce

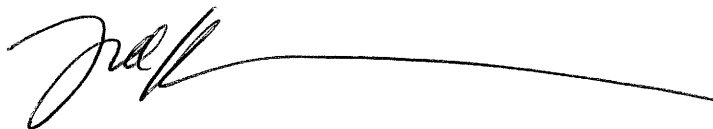
Vedoucí práce: Doc. Ing. Mgr. Aleš Opatrný, Th.D.

PRAHA 2009

Děkuji za cenné a podnětné připomínky a ochotný přístup vedoucímu práce Doc.Ing.Mgr. Aleši Opatrnému, Th.D. Dále bych rád poděkoval za nezištné konzultace PhDr. Lence Svobodové z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce v Praze, paní Rut Dvořákové z Diakonie Českobratrské církve evangelické, paní Inger – Lise Olsen ze Švédské (státní luterské) církve i desítkám obětavých osob z celé Evropy, které mi poskytly své názory, komentáře a připomínky k tématu práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a v seznamu literatury a pramenů uvedl veškeré informační zdroje, které jsem použil.

V Praze dne 29. června 2009

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive name followed by a long horizontal line extending to the right.

OBSAH

I. Úvod	4
II. Představení tématu	7
II.1. Definice pojmů mobbing a bossing a jejich bližší představení	7
II.2. Příčiny mobbingu	12
II.3. Příčiny bossingu	13
II.4. Charakteristika pachatelů mobbingu	14
II.5. Charakteristika pachatelů bossingu	15
II.6. Charakteristika oběti	19
II.7. Stručný přehled fází procesu mobbingu	20
III. Násilí na pracovišti a teologická reflexe	22
III.1. Z myšlenek Karla Rahnera k teologii práce	22
III.2. Encyklika <i>Laborem exercens</i>	23
III.3. Stručné morální zhodnocení mobbingu	25
IV. Péče o oběti mobbingu a bossingu jako pastorační výzva	27
IV.1. Rozlišení rolí psychologie, poradenství a pastorage	27
IV.2. Možná pastorační východiska	28
IV.2.1. <i>Definice pojmu pastorage ve smyslu koncilního a pokoncilního vývoje</i>	28
IV.2.2. <i>Poznání Boha a identita v Kristu jako podmínka správné pastorage</i>	30
IV.2.3. <i>Pastorage jako péče o celou lidskou bytost</i>	30
V. Co může dělat a dělá církev?	33
V.1. Německo – luterské církve: projekt „Služba církve ve světě práce“	35
V.2. Česká republika: projekt „Českobratrská církev evangelická proti násilí“	36
V.3. Katolická církev?	38
VI. Závěry	40
Bibliografie	43
Résumé	46
Anotace	47
Příloha	48

I. ÚVOD

Problematika násilí v rodině, v zaměstnání i ve společnosti je mimořádně aktuální a složité téma. Násilí je každé chování, kterým druhému ublížíme nebo mu způsobíme bolest či poranění. Násilí je příčinou i důsledkem sociálně patologického chování. Patologie vnitřní kultury a komunikace neboli onemocnění vztahů na pracovišti bylo skutečně identifikováno jako jev poškozující pracovní prostředí teprve na začátku devadesátých let. Rychlost, se kterou tyto problémy narostly, nás nutí využívat poznatky a zkušenosti ze zahraničí. Svět práce není a ani nemůže být imunní vůči násilí, ale přesto se mu nevěnuje dostatečná pozornost. Je spjatý s faktory, které tvoří vhodné prostředí pro násilí, je to hierarchie kompetencí a s ní související hierarchie moci.

Smyslem předkládané práce je charakterizovat sociálně-patologické jevy na pracovišti, známé (alespoň části veřejnosti) jako mobbing a bossing a popsat možné pastorační nabídky jejich obětem s využitím zkušeností již probíhajících pastoračních projektů v této oblasti v zahraničí na příkladu německých luteránů.

Autor si je plně vědom nesmírné složitosti předkládaného problému vzhledem k jeho výrazně multidisciplinární povaze. Jistě se může jevit jako slabá stránka ne zcela ujasněná metodologie; jelikož však samotné téma práce je velmi komplikované a zároveň dosud nedostatečně zpracované a reflektované, omezuje se autor dobrovolně spíše na popis a – přinejmenším v této fázi bádání – nehodlá postulovat hotové odpovědi na palčivé otázky, které jistě v mysli laskavého čtenáře vyvstanou.

Poté, co definujeme samotné pojmy mobbingu a bossingu a pokusíme se o jejich bližší charakteristiku, využívaje poznatků psychologie a sociologie práce, obecné i aplikované psychologie s důrazem na krizovou intervenci, popřípadě i psychiatrie, je třeba položit si otázku, jak může církev reagovat na problém nabídkou pastoračních služeb obětem těchto sociálně-patologických jevů.

Téma mobbingu a jeho zpracování jak v literatuře, tak v diplomových a dalších závěrečných pracích se objevuje cca od konce 90. let. Problémem většiny těchto

prací, s nimiž měl autor možnost se seznámit¹, je obecný, povšechný přístup, případně zaměření na vybranou skupinu pracovníků, například na zdravotní sestry. Zpracování z pohledu pastoračních a spirituálních potřeb však chybí zcela.²

Nyní se otevírá velmi široké pole oborů, které je třeba alespoň částečně reflektovat a jejichž reflexe v podstatě v dostupných pracích chybí – od teologie práce přes pastorální teologii, pastorální psychiatrii, odkud už je jen krůček k teologii sociálně-charitativní práce a – dostáváme se nyní na stranu doprovázejícího – psychologie pro pomáhající profese či teologie služby.

Specifické možnosti bádání nabízí přirozeně celá řada dalších aspektů problému, ať již se jedná o zhodnocení na poli aplikované etiky či morální teologie, vyhodnocení disponibilních dokumentů magisteria apod.

Požadovaný rozsah bakalářské práce neumožňuje bohužel ani letmo některé z těchto otázek nastínit. Zadání bakalářské práce přivedlo po několika měsících úvah autora k předběžnému závěru, že téma je natolik obsáhlé a naše šachová partie nabízí tolik variant řešení, že stojí za zvážení v započatém díle pokračovat např. v průběhu dalšího studia.

Na závěr tohoto úvodu si autor dovoluje podotknout, že si téma zvolil nikoliv pouze s ohledem na jeho módnost či naopak spíše malé než velké povědomí o problému v naší společnosti – včetně těch, kde by se znalost předpokládala jaksí automaticky (např. odbory, ale i psychologové). Jednou z pohnutek autora pro zpracování tohoto tématu byla jeho osobní bezprostřední zkušenost s mobbingem; tento kříž se stal autorovi těžším, než byl schopen unést – jako člověk i jako křesťan. Boží milosrdenství však jednalo... Přes své zkušenosti – a tedy i relativně vysokou

¹ např. BAŘINOVÁ, A. (2007), VONDRÁČKOVÁ, M. (2007), GRAFFE, R. (2007), KORDULOVÁ, R. (2006), DOLEŽALOVÁ, M. (2006), KANTOR, D. (2007), KOLÁČNÁ, K. (2007) – viz seznam literatury.

² Za zmínku by v této souvislosti stálo několik článků na téma mobbing z pera Kateřiny Tetivové, která občasně publikuje na webu www.christnet.cz. Články jsou však převážně velmi subjektivní, a proto pro tuto práci nepříliš relevantní. Zároveň však jde o jednu z mála reflexí tématu v církevním médiu.

schopnost vcítění do otázek, o kterých pojednávám, se domnívám, že se mi snad v této práci podaří zachovat věcný, akademicky korektní přístup.

II. PŘEDSTAVENÍ TÉMATU

II.1. Definice pojmů mobbing a bossing a jejich bližší představení

Kapitola teoretické části vysvětluje pojmy, kterými se násilí v zaměstnání pojmenovává, jaké termíny používá, přibližuje formy násilí z hlediska definic odborníků, kteří se problematikou zabývají. Podává základní informace o problému psychického násilí jeho projevech a znacích.

Označení mobbing používal rakouský etiolog Konrad Lorenz (1903 -1989) v případech, kdy popisoval takzvanou teritorialitu zvířat, hájení území před vetřelcem. Mobbingem je z takového pohledu útok domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria. Za zmínku jistě stojí i německý autor Peter-Paul Heinemann, který termínu mobbing použil v roce 1972, když popisoval agresivní chování dětí. O masové rozšíření pojmu mobbing v souvislosti s určitými způsoby chování na pracovištích se zasloužil Němec Hainz Leymann (1932 - 1999). Během své praxe lékaře a psychologa se věnoval zejména pacientům s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti. Ve svých četných pozorováních konstatoval, že se způsobem "útočící smečky" chovali v mnoha případech ke svému kolegovi pracovníci firmy. Proto takové metody označil Leymann jako mobbing.³

Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa „to mob“, což se dá přeložit jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na“, „dotírat“, „obtěžovat“ Ještě před pár lety si nikdo pod tímto pojmem neuměl nic představit. Za krátkou dobu, zato však velmi rychlým tempem, si toto téma získává prostor v médiích a setkává se přitom s obrovským zájmem. Za to, co dnes o mobbingu víme, vdčíme skandinávskému výzkumu. Výzkumem násilí na pracovišti a obzvláště jeho důsledků pro člověka se jako první začal zabývat švédský lékař, psycholog práce Heinz Leymann. První články s tématem psychického týrání na pracovišti publikoval v roce 1984. Hlavní průzkumy na poli mobbingu provedl Leymann v roce 1992. V tomto výzkumu použil

³ BEŇO Pavel: Můj šéf, můj nepřítel. Praha: ERA 2003, s.12

vzorek 2.400 švédských zaměstnanců. Výsledky hovoří o tom, že s mobbingem mělo zkušenost 3,5 % vzorku.

Leymann uvádí, že mobbing zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je díky mobbingu tlačena do beznadějně a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (statistiky mluví o trvání nejméně půl roku). Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti, která se v důsledku toho stává bezmocná a bezbranná.“⁴

Nebezpečné mohou být mezilidské vztahy ve chvíli, kdy někdo druhý systematicky, cíleně a často i protiprávně zasahuje do pracovního i soukromého života jiného člověka. Útočník nepřátelsky napadá ostatní zaměstnance a podrobuje je ponižujícímu psychickému teroru – mobbingu. „*Bullying*“ bývá překládán jako tyranizování, zastrašování, šikanování, je odvozen od podstatného jména *bully* – brutální člověk. Mobbing může mít několik podob, vykonává-li vedoucí na svého podřízeného tlak, aby si vynutil jeho přizpůsobení nebo poslušnost, označujeme tyto útoky jako *bossing*. Můžeme se setkat i s termínem „*chairing*“ z anglického *chair* – židle, který se používá pro neférové metody, které uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozici. Naopak, útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky s cílem je zničit nebo znemožnit nazýváme *staffing*. Termín „*staffing*“ z anglického „*staff*“ – personál, označuje chování podřízených vůči nadřízenému, které má vést k jeho sesazení.

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. Jak definovat hranice mezi psychickým terorem, neškodným popichováním či šikanou?

⁴ VÝROST Jozef – SLAMĚNÍK Ivan: Aplikovaná sociální psychologie II., Praha: Grada, 2001, s.182

V současné době, i když se to nezdá, vzhledem ke skutečnosti, že se o šikaně veřejně moc nemluví, je šikana na pracovišti přirovnávána k modernímu moru. Deset až dvacet procent sebevražd je přičítáno právě šikaně na pracovišti. O tom, že bychom i u nás měli problému mobbingu přikládat stejnou váhu, není pochyb. Systematická válka na pracovištích se poslední dobou – nyní zejména vzhledem k probíhající ekonomické krizi - stále přiosťruje. 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.

Na rozdíl od běžného šikanování se podstatně liší v motivech – zatímco běžné šikanování je charakterizováno iracionální touhou po moci a vytvářením falešného pocitu bezpečí, má mobbing nepřehlédnutelné racionální prvky. V situaci, kdy existence každého pracujícího člověka je nejistá a hrozba výpovědi se jako Damoklův meč vznáší nad každým pracovníkem, má mobbing za cíl učinit z jiného člověka problémového pracovníka, který se stane terčem kritiky a za pomoci kárných opatření prvním kandidátem výpovědi při příležitosti nejbližší "reorganizaci". Tím se umožní jiným lidem přežít dalšího kola. Zatímco v době nedávno minulé mohli takoví zaměstnanci odejít bez větších problémů k jinému zaměstnavateli, nyní jsou kvůli vysoké nezaměstnanosti nuceni na pracovišti zůstat a snášet zvlášť svých představených, nebo bezdůvodně o místo přicházejí.

Lze vysledovat první útoky, schválnosti, které startuje „mobber“, poté se aktivita mobbera systemizuje, dochází ke konkrétnímu napadání a poškozování, až dojde k zavržení a vyloučení ze světa práce (výpověď). Jedná se o systematické intrikování, šikanování na pracovišti, řízené kolegy s cílem někoho poškodit, znemožnit a způsobit škodu. Využívá degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik. Psychologové v této souvislosti hovoří o útočení na možnost komunikovat, na sociální vztahy, na sociální reputaci, na kvalitu její pracovní orientace a útočení na zdraví osoby.

Útoky mohou probíhat např. formou organizačně – administrativních postupů: přeřazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných či víceméně ponižujících úkolů,

hledání chyb a jejich tvrdé postihování. Mohou se projevit jako sociální izolace – „nikdo z nás se s tebou nebaví“, narážky, zesměšňování, pomluvy, drby, fámy.⁵ Citovaným způsobem útočí především nadřízení, kteří disponují z titulu své funkce autoritou, mocí a velmi často důvěrou podřízených i nadřízených.

Zdá se, že ohroženými se stávají samostatní, nějak vyčnívající jedinci, kteří nejsou ochotni ztratit svoji autonomii a nezávislost. Systematické intrikování, útoky, které proti nim vedou kolegové nebo nadřízení je postupně připravují o sebevědomí a pracovní výkon. Ve snaze zbavit se podřízeného nebo kolegy, upevnit si vlastní pozici ve firmě je vynalézavost agresorů značná. Začíná to posměšky, žertíky; postupně se připojí schválnosti, intriky a plánované úsilí agresora, aby se jeho oběť stala ve firmě černou ovčí, kdy do hry zapojí okruh svých spojenců. Dovolat se svých práv a nad terorem zvítězit bývá obtížné.⁶

V psychické rovině je násilí složitě identifikovatelné i pro samotnou ohroženou osobu po dlouhou dobu. Komplikovanost rozpoznání psychického týrání souvisí v důsledku s volbou přiměřené obrany a následným dokazováním, že šlo ve skutečnosti o promyšlené ataky. V kolektivu na pracovišti se často stává, že některé poznámky, situace, konfrontace, přidělené úkoly je lépe přejít a dál se nimi nezabývat.

Ukazuje se, že současný trh práce nejčastěji vylučuje zaměstnance s dlouholetou pracovní zkušeností, čím delší je vaše pracovní kariéra, tím větší je pravděpodobnost, že se stanete obětí násilí na pracovišti. Tento trend posledních let v pracovní sféře postihuje zaměstnance, bez ohledu na dosažené vzdělání a pracovní zařazení. Lidé ve věku kolem padesáti let v evidenci úřadu práce jsou kategorií nezaměstnaných déle, než jeden rok a i po této době často nové pracovní uplatnění nenajdou.

Pro mobbing je charakteristické, že je skrytý, rafinovaný a zákeřný. V prvních fázích si nemusíte ani povšimnout, že se něco takového vůbec děje, přitom nemusí být jednotlivé případy vůbec nápadné nebo závažné. Šikanování samo o sobě, které vychází od jednotlivce či skupiny, by se dalo velmi často odbýt jen jako lapálie. Právě proto tak často ztěžuje postiženým jejich reakci. Někdy se dá zpočátku jen těžko

⁵ NOVÁK, Tomáš - CAPPONI Věra: Sám proti agresi. Praha: Grada 1996 s.74

⁶ BEŇO Pavel: Můj šéf, můj nepřítel. Praha: ERA 2003, s.91; s.74

rozlišit, zda při jednotlivých událostech jde jen o náhody, které spolu nesouvisejí. Ve skutečnosti se jedná o cílené, pravidelné, systematické a promyšlené útoky.

Cílem mobbingových aktivit je:

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,
- narušit sebevědomí oběti
- zpochybnit její profesní zdatnost
- vyvolat v ní pocity viny
- donutit jí, aby začala pohrdat sama sebou
- snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.

Český mobbing je akční a nese rysy specifické pro současnou českou společnost, šikanující si víc dovolují a situaci řeší rázněji čili bezohledněji, oběti vydrží méně čili se neumějí moc bránit. Ti první nejsou připraveni dodržovat zákony, ti druzí nejsou připraveni hájit svá práva.

Rčení zaměstnavatelů často adresované nespokojeným zaměstnancům: "Když se vám to nelíbí, můžete jít," svědčí o nepochopení úlohy lidského faktoru v podnikatelské i nonprofitní sféře. Překvapivé je, že se mnohdy výsledek u obou skupin příliš neliší, a to právě kvůli vnějšmu prostředí, které řádu a korektnosti ve vztazích, včetně těch pracovních, nepřeje. Mobbing má i v Čechách řadu forem, které jsou většinou skryté, těžko právně postižitelné, takže pomoc zaměstnancům, kteří jsou šikaně vystavení, je ztížena. Pro postiženého to znamená určité vydělení se z kolektivu a vystavení extrémnímu sociálnímu stresu. Postižený hledá nejčastěji příčinu takto vzniklé situace u sebe. Ale ta bývá zpravidla někde jinde - ve špatné firemní kultuře, která vede ke špatné pracovní atmosféře. Také je mnohem častěji sledován mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou.⁷

⁷Podrobněji viz BEDNÁŘ, Miloš; BEŇO, Pavel. Patologie pracovních vztahů aneb opět mobbing: Psychické trýznění v práci je nepřípustné. In: *Sondy*, 2000, roč. 11, č. 2, s. 14.

Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však podle výzkumů psychologa práce profesora Zapfa hrozí především:

- „zaměstnancům a úředníkům, resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko),
- resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko),
- státní zprávy (trojnásobné riziko).

Odborník na mobbing profesor Zapf to vysvětluje tím, že učitelé, vychovatelé, zdravotní personál pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také více komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto skýtá větší prostor k různým útokům⁸.

B. Huber uvádí, že úředníci dělají peklo ze života svým kolegům častěji, než dělníci. Podle jejího názoru za tím může být odlišný způsob zvládání konfliktů. Zatímco se dělníci zbavují frustrace často přímo, úředníci se uchýlí k rafinovanějším intrikám, které lze zpočátku jen stěží prohlédnout.⁹

II.2. Příčiny mobbingu

Jako prvotní spouštěč mobbingu bývá uváděn konflikt. Nedá se zaměřovat s některými konflikty, které jsou na pracovišti běžné. Konfliktní střety, které na začátku neprobíhají plánovaně, ale často jsou příčinou nastávajícího mobbingu. Samotný úvodní konflikt ještě není mobbingem stává se jím až konflikt, který není správně urovnán. Tento kvasí pod povrchem a stává se spouštěčem mobbingových aktivit. Výskyt konfliktu však není podmínkou. Ne vždy jde konflikt jasně rozpoznat a v mnohých případech spočívá v osobě pachatele. Rozhodujícím faktorem je klima na pracovišti a styl řízení. Pokud atmosféru na pracovišti ovládá stres nebo nuda ke zdravé výměně názorů nedochází.

Není důvod se domnívat, že mobbing je vždy nutné vysvětlovat citacemi z vědeckých děl. Za nejčastější příčiny mobbingu jsou uváděny: - malá schopnost se vypořádat

⁸ KRATZ Hans-Jürgen: Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 21

⁹ HUBER Brigitt: Místo činu pracoviště. Bratislava: Neografia 1995, s.23

s konfliktem, - nízká úroveň etiky na pracovišti, - struktura osobnosti mobbovaného, - závist a konkurenční vztahy na pracovišti, - z touhy ovládat druhé, ukázat se před „svými“ lidmi, - ze sexuálního motivu, - špatné morální vlastnosti a nedostatečné právní vědomí pracovníků – „lidská bída“ a další.¹⁰

Deset hlavních spouštěčů mobbingu, které uvádí H. Leymann, jsou: nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, 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 tolerance, destruktivní zacházení s chybami či omyly, struktura osobnosti mobbovaného i mobbujícího¹¹

II.3. Příčiny bossingu

Norský autor S. Kille¹² označoval ve svých šetřeních jako bossing systematické šikánování ze strany vedoucího a na tento negativní jev upozornil. Můžeme ho také nazvat popisně jako zdraví poškozující vedení.

Vedoucí má autoritu delegovanou vedením podniku a důvěru svých nadřízených. Má také odlišné motivy a používá jiné strategie. Příčiny bossingu jsou často žárlivost a obavy z úspěšného pracovníka, dokazování si osobní moci, nebo averse vůči pracovníkovi. Mezi jeho základní motivy patří žárlivost na schopného pracovníka a obava o svoji pozici. Jedná se o závažný kaz charakteru vedoucího a to v oblasti, která je pro jeho práci nejdůležitější - komunikaci a vztazích s lidmi. Proto je také zřejmé, že šikánující šéf nebude svoje metody používat příliš veřejně.

¹⁰ KRATZ Hans-Jürgen: Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 18,19

¹¹ Srv. Leymann Encyclopaedia of Mobbing.

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

¹² Ibid.

Příčina z touhy po moci je také dobře známá. Dokud je pracovník řadovým pracovníkem, vychází s kolegy normálně. Jakmile je povýšen a cítí šanci stoupat výš, pak se s ním stane velká změna. Bezohledně vystrčí lokty a využívá nabyté moci včetně nekorektních metod. Jeho heslo zní – Teď jsem u kormidla já! Způsob jakým se nadřizený chová ke svým podřízeným závisí na mezilidských vztazích.

Příčinou poruch vzájemných vztahů může být prakticky cokoliv. V osobní rovině vedoucí může mít výhrady v podstatě k čemukoliv pouze pro představu to může být chování pracovníka, šťastné vztahy, vzdělání, jeho zevnějšek, způsob vyjadřování, úspěšnější komunikace s ostatními, nebo nejsou společně kompatibilní.

II.4. Charakteristika pachatelů mobbingu

Autoři věnující se této problematice shodně tvrdí, že typického pachatele nelze přesně charakterizovat. Obecně se zdůrazňuje, že obvykle záleží na vnějších sociálních podmínkách, zda se mobbing projeví. Patří mezi ně přítomnost mnoha nevyhraněných sociálních subjektů, jež nepříznivému vývoji situace jen nečinně přihlížejí, či se z různých důvodů na stranu mobbera přidávají.

Pokud má být mobber úspěšný ve svém tažení, nemůže se obejít bez svých kolegů či podřízených. V první řadě je musí přesvědčit, že jím vyhlédnutý pracovník je nebezpečným především pro ně. Obvykle z tohoto důvodu působí jako přesvědčivý, dobrý, přející, starostlivý a předvídavý kolega nebo nadřizený. Čím víc je přesvědčí o nebezpečnosti respektive nevhodnosti toho konkrétního člověka, tím víc mu budou ochotni pomáhat.

T.Field dokonce srovnává mobbera s literární postavou Jekylla a Hyda. Hyde je k oběti zlý, sprostý, jízlivý, zlomyslný a mstivý, zatímco za přítomnosti svědků (Jekyll) je bezelstný, milý, nevinný, někdy až okouzlující. Pravdu, že Hyde je skutečná osoba a Jekyll pouze role, však znají jen mobber a jeho oběť.¹³

¹³ Srv. Leymann Encyclopaedia of Mobbing.
<http://www.leymann.se/English/frame.html>

V průzkumných studiích týkajících se šikany na pracovišti se pozornost odborníků soustředila především na oběti, příčiny a okolnosti šikany. Mohou to být lidé na různých pracovních pozicích. Podle toho, jakým způsobem se na šikaně podílí, je autorka B. Huber v rozlišuje na:

- *strůjce*: jsou určující činitelé, vymýšlejí stále nové týrání
- *náhodné pachatele* dlouhotrvající spor vznikl z konfliktu mezi dvěma účastníky a rozvinul se v trvalý spor, dokud jeden nezíská převahu. Potom hraje hlavní úlohu morální úroveň mobbéra, jestli zlomyslností zanechá nebo protivníka zničí
- *spoluúčastníky*: existují dva typy. Jedni podporují strůjce a zatlačují oběť do ústranní. Druzí pasivně přihlížejí a snaží se problém nevidět a nedat se zatáhnout do této malé války. Leymann tuto skupinu osob považuje za potencionální pachatele.

U tyrana při hlubší osobní analýze lze vysledovat určité typické vlastnosti, které definoval T. Novák: nezralost, vlastní pocity méněcennosti, nejistotu stylizovanou k přehnané suverenitě, nízkou toleranci k čemukoliv odlišnému, autoritativní osobnost, mysoginské rysy, hloupost a povrchnost v uvažování, eventuálně racionalizuje vyhledáváním rozumových zdůvodnění iracionálního, pachatel promítá do oběti své špatné vlastnosti, úmysly, nebo vysoce problematické postoje. „Podle sebe soudím tebe“, nebo také „já ti ani nevím, nějak mě štveš!“¹⁴

II.5. Charakteristika pachatelů bossingu

Prakticky celý předcházející popis pachatelů mobbingu se váže na týrání spolupracovníka, do této sféry je však nutné zahrnout i zneužívání moci ve vztahu nadřízený – podřízený. Jak mobbuje „šéf“? Jak poznáte, že se šéf chová jako manipulátor - pachatel? Nadřízení mohou od svých podřízených dodržování pravidel

¹⁴ Viz NOVÁK, Tomáš - CAPPONI Věra: Sám proti agresi. Praha: Grada 1996, s. 51 a násl.

velmi tvrdě vyžadovat z titulu moci sami však zůstávají nekontrolováni. Podceňování kontroly moci způsobuje její nekontrolovatelnou expanzi.

V první řadě vedoucí pracovník zodpovídá za pracovní ovzduší. Absentují-li u vedoucího pracovníka základní morální vlastnosti a potřebné právní vědomí, dává tím prakticky signál k rozvoji šikany-mobbingu a někdy je sám strůjcem násilí na pracovišti. Takový vedoucí má většinou sám nějaký komplex a silnou potřebu ovládat lidi a manipulovat s nimi. Obvykle se obklopuje servilní smečkou svých známých a slabochů, kterým nabízí nejrůznější výhody (např. pracovní zviditelnění, pocit moci, odměny). Za tyto výhody požaduje naprostou podřízenost svých kamarádů včetně donášení. Vedoucí pracovníci mají vždy silnější pozici pro poškození pracovníka.

Pokud je mobbujícím šéf, téměř vždy přitom využívá svého postavení nadřízeného. Šikanování se proto zakládá na svévolném, nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci či na prostém zneužívání moci. Mezi naprosto nejhorší typy vedoucích patří všichni ti, kteří naprosto vědomě své moci zneužívají, a to tím způsobem, že podněcují ostatní proti jednotlivci a neustále přilévají oleje do ohně, který sami zažehli. Jedná se o vypočítavé typy vedoucích, kteří mají svého podřízeného na seznamu pracovníků určených k likvidaci a snaží se všemi možnými i nemožnými prostředky udělat podřízenému peklo na zemi, jejich heslem je „Já tady tahám za delší konec provazu a já tě odrovnám!“

Například: - neumožněním dovolené, vyhrožování výpovědí, nesmyslnými pracovními požadavky. Trvalá kontrola nad rámec běžný na daném pracovišti patří mezi nejrozšířenější strategie mobbingu nadřízených. Je velmi jednoduchá a nenáročná na provedení a vedoucí ji může zdůvodnit jako plnění povinností vyplývajících z jeho funkce. Týká se všeho, co souvisí s pracovním procesem. Vedoucí kontroluje dílčí výsledky práce, telefonní hovory, přítomnost na pracovišti, dodržování pracovní doby, včasné příchody, odchody, jakož i přesné dodržení času přestávek. Další metodou je pracovní izolace spočívající v tom, že pracovník není zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích, zkrátka je mu dáváno najevo, že se s ním nepočítá. Mezi oblíbené patří rovněž připravit překvapení po dovolené nebo nemoci - chybí počítač nebo tiskárna, pracovník byl přestěhován do

jiné kanceláře, přeložen na jiné oddělení apod. Postupy mohou být navýsost individuální. .¹⁵

P.Beňo¹⁶ uvádí, že se v literatuře setkal s následující typologií pachatelů. Klasický boss – mobbuje, protože má moc, nebo se k moci snaží dostat. Závistivec – nemá něco (vzdělání, popularitu nebo odborné znalosti), co má jeho oběť. Zbabělec – mobbuje ze strachu, či z nedostatku sebevědomí. Bojí se změn, a proto kritizuje, znevažuje a intrikuje již z principu. Škodolibec – dělá mu to radost, stejně jako vytváření pomluv a intrik. Tradicionalista – rádoby ochránce tradičních hodnot, zvyklostí a řádu. Útočí na všechny, kteří si je dovolí porušovat. Ušlechtilý pomocník – vyznačuje se touhou manipulovat, poučovat a ovládat a tak s tím seznámí rád kohokoli. Ví přece, co se má a co se sluší. Dalšími typy by mohl být například megaloman, který svou agresi zaměří proti komukoli, kdo zapochybuje o jeho kvalitách, o kterých je sám přesvědčen nebo tyran, který šikanuje pro své vlastní potěšení s použitím těch nejkrutějších metod či kariérista, který má starost pouze o to, aby za každou cenu udělal kariéru a zásadně vylučuje další konkurenci.

Agresorem je žena

Formy mobbingu lze rozlišit i podle pohlaví. Podle J. Kratze¹⁷ je u žen upřednostňována spíše aktivní forma mobbingu a na rozdíl od muže má větší potřebu komunikovat, tudíž volí metody založené na pomluvách, zesměšňování a neustálé kritice. Šikanující žena na rozdíl od muže více bazíruje na detailech. K typicky ženským metodám patří:

- Lstí připravuje konkurenta v podniku o možnost projevu a sebezprosažení.
- Omezí se spíše na mlhavé narážky, než aby kolegovi nebo dokonce svému šéfovi přímo řekla něco nepřijemného.
- Ráda mluví o kolegovi za jeho zády špatně, aby z toho sama vytěžila výhody.

¹⁵ HUBER Brigitt: Místo činu pracoviště. Bratislava: Neografia 1995, s.25

¹⁶ BEŇO Pavel: Můj šéf, můj nepřítel. Praha: ERA 2003, s.72 a násl.

¹⁷ KRATZ Hans-Jürgen: Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 53

- Bez větších zábran se vysmívá slabým stránkám druhých.
- Vědomě rozšiřuje nepravdivé zvěsti, aby konkurentovi uškodila.
- Sama se chválí před nadřízenými; ráda by od šéfa častěji slyšela výslovnou pochvalu i za samozřejmé výkony.
- Příležitostně některého kolegu v přítomnosti jiných přímo očerní.
- Nemá zábrany předvést jakýkoliv herecký výkon, může-li to prospět její kariéře.
- Jako šéfka zejména ve vztahu ke kolegyním zneužívá svého postavení k nátlaku.
- Jako nadřízená je naježená a skeptická především vůči témuž pohlaví a obdobně silné ambiciózní ženy se pokouší vyštípat.

Agresorem je muž

Muži oproti ženám upřednostňují metody pasivní a na rozdíl od žen vyvíjejí větší tlak. Podle J.Kratze¹⁸ muži používají spíše strategie přidělování méně hodnotných prací, častého vyrušování, zlehčování nebo naprostého ignorování a náznakového vyhrožování. K typicky mužským metodám patří:

- Je chladnější a tvrdší než paní kolegyně a dělá méně emocionálních oklik, chce-li nepřítele zasáhnout.
- Nátlak vykonává nikoliv písemnými příkazy, ale ústními pohrůzkami.
- Trestá přímo. Mobbovaného často přesazuje z místa na místo. Rovnocenně postaveným kolegům rád dokazuje, kdo je tu silnější.
- Nemluví s kolegou, aby ho tím nahlodil a znejistil. Anebo naopak, konkurenta, který se mu znelíbí, neustále přerušuje a všechno ví lépe, což je také znejišťující taktika.
- Mužský šéf neoblíbeného kolegu chladnokrevně izoluje.
- S oblibou rovnocenně postaveného kolegu „knokautuje“ přímo u představeného sdělením typu: „Má obě ruce levé.“, „Je v odborech.“, „Je v nějaké sektě.“, apod.

¹⁸ Ibid.

- Jako šéf rád potrápí slabší podřízené tým, že jim přiděluje práce, které jsou pod úroveň jejich kvalifikace, což zraňuje jejich sebevědomí.
- Aby zajistil vlastní kariéře dobrý a rychlý start, postará se o zmizení dokladů anebo o takovou změnu časových harmonogramů, že spolukonkurent obdrží špatné informace.

II.6. Charakteristika oběti

Všechny dostupné zdroje k problému uvádí, že tak jak nelze přesně charakterizovat pachatele, není možné specifikovat ani přesnou charakteristiku typické oběti. Německý psycholog práce dr. Martin Reich, průkopník německého mobbingu, tento průběžný výsledek svého dosavadního výzkumu považuje za iritující. „Postihuje naprosto normální lidi, jak muže tak ženy. Příčina málokdy tkví v osobě oběti.“¹⁹

Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky. Zkušenost ale říká, že k pracovníkům postiženým mobbingem, je možné počítat spíše neprůbojně, citlivě, labilní, choulostivé, pesimisticky založené. Terčem ale mohou být i odolní, sebejistí, kvalifikovaní zaměstnanci. Z toho plyne, že neexistuje žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout každého²⁰

Dalšími atributy případných obětí šikany mohou být podle Brigitte Huber lidé, kteří jsou v kolektivu osamocení – jedna žena v mužském kolektivu, muž v kolektivu žen, nápadní – cizinec, příslušník menšiny, tělesně postižený, svobodné matky, nová síla, která přišla do kolektivu a něčím je odlišná např. mladší než je průměr v kolektivu, známá vedoucího.

Někdy se stává, že i osoba obecně úspěšná a oblíbená si projde největší krizí svého života bez jakýchkoliv předchozích problémů a varování, stačí na správném místě zpochybnit její pracovní erudici pomocí znevažujících informací o pracovních schopnostech. Naneštěstí je velmi snadné zničit profesionální pověst, ale je složité se proti pomluvě bránit.

¹⁹ HUBER Brigitt: Místo činu pracoviště. Bratislava: Neografia 1995 s. 20

²⁰ KRATZ Hans-Jürgen: Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 25

Intenzivním působením sociálně stresujících faktorů na oběti mobbingu se snižuje kvalita života v psychické rovině – jde o tvrdý útok na sebehodnocení a sebepojetí, negativní aspekty prožívání se za individuálně dlouhou dobu začnou promítat i ve fyzické rovině na zdraví. Dochází k častým pracovním neschopnostem z důvodu překročení zátěže a frustrace. Vše, co nás zraňuje, závažně poškozuje naše sebehodnocení a vyvolává v nás nemoci. K nejčastějším psychickým důsledkům se řadí deprese, poruchy koncentrace, úzkosti, nádorová onemocnění, myšlenky na sebevraždu.

II. 7. Stručný přehled fází procesu mobbingu

Mobbing se dá přirovnat k maratonu, tedy běhu na dlouhou trať. Není v žádném případě krátkou epizodou, ale zdoluhavým vysilujícím procesem vyznačujícím se nesmírnou dynamikou. Podle jednoho rakouského statistického průzkumu trvá šikana v průměru déle než 40 měsíců.²¹ Psychologové práce sestavili po vyhodnocení velkého počtu případů model průběhu a podle něj má mobbing často čtyři vývojové fáze:

- 1. fáze - konflikt, který nebyl konstruktivně vyřešen
- 2. fáze - systematicky je vykonáván psychický teror
- 3. fáze - případ se stává oficiálním
- 4. fáze - oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství

Vyjmenované fáze nemusí být shodné ani nutně aplikovatelné na každý případ mobbingu, protože různé faktory, které mobbing ovlivňují, mohou způsobit jeho

²¹ KRATZ Hans-Jürgen: Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 22

odlišný průběh. Strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit, například když :

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně mobbingu dopouštěl,
- se zaměstnanec vystaveného psychickému teroru zastane ve druhé fázi nadřízený nebo mu pomohou solidární kolegové,
- šikanovaná osoba změní pracovní místo,
- třetí fáze nenastane, protože odpovědná místa s tím nic nechtějí mít, jednoduše řečeno odmítnou mobbing vzít na vědomí,
- nebo ve třetí fázi zakročí odpovědní pracovníci a mobbera buď napomenou, přeloží nebo propustí.

III. NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI A TEOLOGICKÁ REFLEXE

III.1. Z myšlenek Karla Rahnera k teologii práce²²

Na tomto místě by se jistě slušelo připomenout, že zejména II. vatikánský koncil se stal prostorem, kde dozrál koncept tzv. teologie pozemských (též všedních) skutečností, jejíž blízkou příbuznou je i teologie práce. Koncept teologie práce vytvořil zejména francouzský dominikánský teolog Marie-Dominique Chenu OP (1895 - 1991)²³. V téže době Y. Congar vytváří teologii laikátu²⁴

Pastorální konstituce *Gaudium et spes* (Radost a naděje), kterou můžeme považovat za magnu chartu pozemských skutečností, nabízí dvě pozoruhodné novinky. Poprvé v historii koncilů pojednává o pozemských problémech, a to nejen křesťanů, nýbrž všech lidí, jak ve světle přirozeného rozumu, tedy filozoficky, tak ve víře v Krista ukřižovaného a vzkříšeného, tedy teologicky. Toto pojetí dosud neexistovalo, je naprosto nové; teologie chce zaujmout hledisko Boží a dotazovat se, jaký smysl mají nebo mohou mít pozemské skutečnosti v očích samotného Boha.

Nechme ale nyní promluvit Karla Rahnera, který o práci hovoří až poeticky.: „Práce je charakteristickým obsahem toho, co nazýváme pracovním nebo všedním dnem. Můžeme zpívat hymnus o vznešené práci, čímž rozumíme oslavu velikého, mohutného, tvůrčího činu člověka. Tak můžeme práci oslavit. Může ji také zneužít (jak se často stává) k útěku od sebe, od tajemství a hádanky bytí, od strachu, který nás vede k hledání pravých jistot. Ale skutečná práce leží někde uprostřed. Není ani vrcholem ani lékem na životní trápení. Je to prostě – práce: namáhavá a přece snesitelná, průměrná a obvyklá, stejnoměrně se opakující, udržující lidský život a

²² Tento text byl zpracován volně dle myšlenek Karla Rahnera, cit. in: Perspektivy 11/08, příloha Katolického týdeníku, 20.3.2008

²³ žák O. R. Garrigou-Lagrange. Stal se profesorem na řádové fakultě v Le Saulchoir a později děkanem. Po 2. světové válce vyučoval na Sorboně a v Kanadě. Jako odborný teolog (peritus) se účastnil na II. vatikánském koncilu. Patřil mezi vynikající znalce dějin teologie a byl jedinečným teologem a hlavní osobností Nové teologie. (zdroj: nepublikovaný text Dominika Duky)

²⁴ (*Jalons pour une Théologie du Laicat*, Paris 1953)

pomalu jej opotřebovávající, nezbytná a - tam, kde se nezměnila v hořkou robotu – i rozumný přítel.

Nemůže nám nikdy plně „sedět“. Dokonce i tam, kde práce přináší uskutečňování nejvyšších tvůrčích impulsů člověka, stává se nevyhnutelně dřinou, šedou námahou, rutinou i střetem s nepředpokládaným a břemenem v případě, jestliže člověk nevykonává práci z vnitřního impulsu, nýbrž donucen zvnějška. A práce je vždy i odevzdáním se druhým, jejich pokynům, určenému rytmu, přispěním ke společnému cíli, který si nikdo z nás nestanovil sám, je tedy i poslušností a splynutím s celkem. Tedy to první, co teologie práce sděluje je, že práce je prací a prací zůstane: jednotvárnou námahou, požadavkem zřeknutí se sebe, všedností.

I když se práce může stále více spojovat s elementy tvůrčího činu, zůstává vázána na biologickou základnu člověka, která končí smrtí. Práce a vnější nevyčerpatelně bohatý svět, se vzájemně ovlivňují. A tak práce zůstává tím, co o ní říká Písmo: projevem lidského pádu po hříchu, projevem disharmonie naší existence mezi vnitřním a vnějším světem, svobodou a nutností, tělem a duchem, jednotlivcem a společenstvím - disharmonie, kterou překoná teprve Bůh. Důsledky hříchu (ne hřích sám), se však v Kristu staly také prostorem vykoupení. Platí to nejen o smrti, nejradikálnějším následku viny, nýbrž i o všech projevech Boží vzdálenosti. Tedy také o namáhavé a všední práci. Ne ze sebe, ale díky Kristově milosti se může práce „konaná v Pánu“ stát nácvikem, osvojením si onoho postoje a smýšlení, kterému může Bůh věnovat slávu věčného života: trpělivosti, která je všední podobou víry, věrnosti, věčnosti, pocitu odpovědnosti, nezištnosti, ve které žije láska.“

III. 2. Encyklika *Laborem exercens*

Encyklika Jana Pavla II. *Laborem exercens* o lidské práci ze 14. září 1981 znamenala komplexní pohled na širokou paletu problémů spojených s prací a integrálně rozvíjí bohatství sociálního učení započatého za Lva XIII. jeho encyklikou *Rerum novarum*. Rozsah této práce neumožňuje zabývat se celým bohatstvím sociálního učení; proto se pokouším o shrnutí právě na základě *Laborem exercens*.

Podle této encykliky práce má svou vlastní spiritualitu: musí být nadřazena, co do smyslu, kapitálu. Ježíše Krista představuje jako „člověka práce“.²⁵ „Vědomí, že lidská práce je účast na díle Božím, musí pronikat – jak učí koncil – i *do obvyklých každodenních prací*... Neboť "muži a ženy, kteří vydělávají na živobytí sobě i rodině a svou činnost konají jako účelnou službu společnosti, mohou být právem přesvědčeni, že svou prací pokračují v díle Stvořitelově, jsou na prospěch svým bratřím a svým osobním přičiněním přispívají k uskutečnění Božího úradku v dějinách."²⁶ Musí ponechávat vnitřní prostor, v němž se člověk, tím že se stává víc tím, kým má z vůle Boží být, připravuje na onen "*odpočinek*", který chystá Pán svým služebníkům a přátelům.

Encyklika se přímo k otázkám šikany na pracovišti nevyjadřuje; to jen potvrzuje relativní novost tohoto fenoménu, který, existoval-li dříve, nabýval zcela odlišných podob. I proto se věnuje mnohem více sociálním otázkám spojených s prací jako je činnost odborů, zabezpečení odpočinku, podmínkám jednotlivých profesních skupin apod. Má však na zřeteli, že celá společnost je zodpovědná za konkrétní podmínky zaměstnance; proto hovoří o společnosti jako o nepřímém zaměstnavateli: „Zatímco *přímý zaměstnavatel* je osoba nebo též instituce, se kterou uzavírá pracovník bezprostřední smlouvu o práci za určených podmínek, výrazem *nepřímý zaměstnavatel* máme rozumět mnoho různých činitelů, kteří kromě přímého zaměstnavatele mají určitou pravomoc co do způsobu, jakým se jedná uzavírá pracovní smlouva, jednak se utvářejí více nebo méně spravedlivé vztahy v oblasti lidské práce.“²⁷ Speciální pozornost, zejména v bodě 15, pak věnuje encyklika otázkám práv pracujících, které nelze oddělit od všeobecných práv lidských a občanských.

Jan Pavel II. vidí úzkou souvislost mezi prací člověka a pašijovým příběhem : „Jistým způsobem pronáší evangelium také v tomto ohledu své poslední slovo ve velikonočním tajemství Ježíše Krista. Tam také máme hledat odpověď na problémy tak důležité pro spiritualitu lidské práce. Ve *velikonočním tajemství* je totiž obsažen Kristův *kříž*, jeho poslušnost až k smrti, kterou apoštol staví do protikladu k neposlušnosti, jež na počátku zatížila pozemské dějiny člověka.^[84] Je v něm obsaženo

²⁵ Laborem exercens, 26

²⁶ Laborem exercens, 25

²⁷ Laborem exercens 17

také povýšení Krista, který se skrze smrt na kříži vrací k svým učedníkům mocí Ducha svatého ve *zmrtvýchvstání*. (...) V lidské práci nalézá křesťan část Kristova kříže a přijímá ji v témže duchu vykoupení, v jakém Pán přijal za nás svůj kříž. V témže světle, které k nám proniká z Kristova zmrtvýchvstání, nalézáme vždycky světlo nového života, *nového dobra*, jakoby příslib nového nebe a nové země, na kterých má člověk a svět účast právě prostřednictvím námahy spojené s prací: prostřednictvím námahy – ale nikdy bez ní. Na jedné straně to potvrzuje, že kříž je v spiritualitě lidské práce nezbytný, ale na druhé straně se v tomto kříži a námaze odhaluje nové dobro, které má v práci počátek. V práci, chápané hluboce a všestranně, ale nikdy bez ní.“²⁸

III.3. Stručné morální zhodnocení mobbingu

Z morálního hlediska je nutné mobbing jednoznačně odsoudit.

Vzhledem k tomu, že se šíří skrytě a pozvolna, je pravděpodobné, že si mobbingu zpočátku nevšimne ani oběť, natož okolí. Pro vnějšího pozorovatele vše vypadá jen jako nedorozumění, nevinné legrácky či kanadské žertíky. Spouštěcím mechanismem je vždy nějaký konflikt, většinou malicherný, někdy dokonce náhodný. Přerod konfliktu v mobbing je složitý proces, který doposud není úplně objasněn. Projevy mobbingu sílí zpravidla proto, že okolím nejsou vnímány jako velký problém, na rozdíl od viditelné agrese, šikany či diskriminace. Mnohdy kolegové ani vedoucí nepředpokládají, že by v kolektivu mohli mít tak bezcitného jedince. Jednotlivé případy navíc často nebývají zveřejňovány - oběti ze zaměstnaní v tichosti odejdou a kromě nejbližšího okolí se nikdo nic nedozví. Mobbingu se více daří na pracovištích, kde hybnou silou výkonu je sobectví, konkurence a závist, kde převládá nedůvěra a nepřátelské prostředí. Vzniku mobbingu pomáhá špatně nastavená firemní kultura, která postrádá etiku a toleranci a která klade vysoké požadavky na zvyšování výkonů za současného snižování nákladů a kde pracovníci žijí ve strachu ze ztráty zaměstnání. Klíčovou roli hraje vedoucí pracovník, jehož styl řízení, organizace práce a způsob komunikace průběh mobbingu významně ovlivňuje.

²⁸ Laborem exercens, 27

Podle mého názoru by mobbing v tradičním dělení hříchů jistě spadal mezi „hříchy do nebe volající.“ Cílem mobbingu je totiž poškodit druhého člověka, znevážit jeho pracovní i soukromý život a přimět ho k odchodu ze zaměstnání. Ať už k tomu mobbera vede závist, strach z konkurence nebo pocit méněcennosti, vždy se snaží narušit sebevědomí oběti, zpochybnit její profesní zdatnost, vyvolat v ní pocity viny a donutit ji, aby začala pohrdat sama sebou. Tím vším dokazuje sobě i okolí, že on sám je lepší. Základem prevence je vytvoření takové pracovní atmosféry, ve které mobbing nedostane šanci. Prvním krokem je správně nastavená firemní kultura stojící na kvalitních morálních základech. Firmy by se také měly soustředit na pečlivý výběr nových pracovníků. I když je těžké odhalit konkrétní rysy (někteří mobbeři jsou velice obratní v jejich maskování), přeci jen sklony k agresivitě, konfliktům či přehnané soutěživosti vysledovat lze. Je nutné věnovat se tvorbě preventivních programů, ochraně zaměstnanců, pravidelně je hodnotit a školit. Rozhodující úlohu má vedoucí pracovník, který musí naslouchat podřízeným, reagovat na signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu, nedovolit pomluvy, intriky a především řešit konflikty či napjaté vztahy včas. Měl by být nejen dobrým odborníkem, ale současně i jedincem, který je schopný vést lidi a projevit notnou dávku osobní statečnosti.

Jsem toho názoru, že hřích nemá jen ten, kdo se mobbingu přímo nebo nepřímo dopouští, ale i ten, kdo je alespoň toleruje a přehlíží. Tento mravní jed vede k hlubokému rozdělení mezi lidmi, přesně v rozporu s Božími záměry: vše obnovit a sjednotit.

IV. PÉČE O OBĚTI MOBBINGU A BOSSINGU JAKO PASTORAČNÍ VÝZVA

IV.1. Rozlišení rolí psychologie, poradenství a pastorační péče

Když se blíže zadíváme na tyto problémy, které prožívají oběti mobbingu a obecně jakéhokoliv násilí, dokážeme stručně pojmenovat tyto oblasti jedním jmenovatelem, a to je oblast zranění, frustrace, nenaplněných lidských potřeb. Chceme-li najít východisko z jednotlivých krizí a problémů, které se týkají mobbingu a bossingu, nabízí se nám několik řešení:

- **Psychologie**, která se zabývá touto oblastí. Problémem je, že povědomí psychologů v ČR o problematice mobbingu je dle mých zjištění velmi nízké.
- **Poradenství**, které nám předkládá mnohá řešení problémů. Má přispět ke zmírnění nebo vyléčení psychických poruch. Poradenství mohou poskytovat i např. tzv. občanské poradny a může být zaměřeno i na jiné aspekty problémů obětí mobbingu, např. právní poradenství.

Mezi ty psychology, kteří se zabývali otázkou lidských potřeb patří Abraham Maslow (1908-1970). Klasické seřazení potřeb, které provedl Maslow, nasvědčuje tomu, že lidé mají pět základních potřeb. Nejdříve je nutno uspokojit potřebu, která je na nejnižší příčce. Teprve pak člověk získává motivaci uspokojit potřebu o stupínek výš, takto se postupuje dál, až k potřebě, která stojí nejvýše.²⁹

- a) Fyzické předpoklady (jídlo, voda...prvky nutné k zachování života).*
- b) Bezpečí, jistoty*
- c) Sociální (lásky, sounáležitosti, akceptace)*
- d) Uznání, úcty, pozornosti, péče.*

²⁹ CRABB Larry: Osobnost člověka. Praha : Návrat domů, 1995, s. 72

e) *Seberealizace* (vyjádření nejvyšších kvalit lidskosti – rozvoj člověka v plně vyvinutou, tvořivou osobnost s dostatečným prostorem k sebevyjádření)

Jisté je, že oběti mobbingu a bossingu se na Maslowově stupnici hodnot jakoby propadají dolů, což je nutně vede k frustraci, nárůstu stresu, sebeobviňování. Psychologie zde kromě jiného má za úkol umožnit postiženému uvědomění vlastní hodnoty. Psychologie i poradenství nejsou nikdy zcela neutrální co do hodnotových systémů; proto lze očekávat, že se bude zaměřovat i na spirituální stránku člověka.

- **Psychiatrie**, která má nezastupitelnou úlohu při řešení krizí, deformací, narušení, léčení atd. Zabývá se zabývá diagnózou, léčením a opatřeními k zabránění duševních nemocí a jiných psychických poruch. Jinými slovy devastací, napravováním, uváděním na správnou míru toho, co v lidské bytosti utrpělo, někdy právě nedostatkem, absencí naplněných potřeb. Psychiatrie se zabývá poruchami funkce lidského mozku, který je nejsložitějším známým orgánem naší planety. Jsme teprve na prahu poznání příčin poruch lidského mozku a z nich vznikajících onemocnění. S ohledem na to, že vysoké procento postižených trpí posttraumatickým stresovým syndromem, pokusí se o sebevraždu apod., má psychiatrie v řešení následků mobbingu své nezastupitelné místo.
- **Pastorace**. To je téma diplomové práce a předmět našeho studia. Pokusíme se srovnání různých konceptů pastorační péče z hlediska jejich využitelnosti pro oběti mobbingu a bossingu. K čemu slouží a k čemu směřuje?

IV.2. Možná pastorační východiska

IV.2.1. Definice pojmu pastorace ve smyslu koncilního a pokoncilního vývoje

Máme – li v tomto oddíle pohovořit v tom obecnějším, širším slova smyslu, tak by bylo jistě vhodné začít větou Jana Pavla II. z jeho Pastores dabo vobis, která nám říká: „Pastorace je podíl na milosrdné lásce Ježíše Krista“. Tato věta je dle mého natolik podstatná, že vede k této pastoraci prakticky každého křesťana. Pokud jsem

řekl každého křesťana, pak s tím lze souhlasit, ale zároveň si musíme uvědomit, že každý křesťan zároveň není povolán ke všemu. Veškerá činnost spojená s pastorcí by se měla opět odehrávat v mezích dokumentů II. vatikánského koncilu a návaznost na Písmo by měla být zřetelná.

Pokusu o vymezení pojmu spiritualita nacházíme celou řadu. Avšak, „spirituální hodnoty jsou obtížně sdělitelné a druhému do značné míry nepřístupné hloubky bytí a životních jistot člověka, které během života hledá a opírá se o ne. Tyto hodnoty mají tendenci přesahovat vše, co běžný lidský život obsahuje. Proto jsou mnohdy nazývány hodnotami transcendentními. Pro někoho jsou tyto hlubiny spíš "něčím" (hlubiny duše, osud, apod.), pro jiného jsou místem setkání s "někým" (s tím, koho tuší, ale neumí ho nazvat; s nejhlubším tajemstvím; s Bohem).“³⁰

Na tomto místě je důležité pohovořit o tom, že účast laika na pastorcí je možná pouze tam, kde není zapotřebí svěcení. Laik ke své činnosti však potřebuje pověření a to buď od biskupa, či jiného pověřeného. Na svůj úkol musí být lidé v obecnější pastorační činnosti připraveni a kvalifikováni. Bylo by nešťastné, pokud by někdo věnoval mnoho úsilí v pastorační činnosti, ale věnoval by to úsilí špatným směrem. V každém případě bychom měli mít na mysli větu, která nám říká, že hlavním cílem pastorce by měl být prospěch člověku, vůči němuž se pastorační činnost děje.

Jestliže jsme zmínili, že pastorec ve striktním slova smyslu se děje především ve farnostech, či diecézích, pak by bylo určitě dobré tu pastorcí v širším slova smyslu zaměřit i jinam, tedy ven z farnosti jako takové. Lidé by se měli potkávat i jinde než jen v kostele a měli by spolu mluvit. Nechci na tomto místě vyjmenovávat všechny druhy pastorce, kterých je laik schopen, nebo ke kterým je povolán, to by se hodilo pravděpodobně do zcela jiné kapitoly, ale rozhodně si neodpustím poukázat na 25. kapitolu Pastorační konstituce o církvi v dnešním světě, tedy *Gaudium et spes*, která hovoří o důležitosti ukázání cesty. V tomto spatřuji jeden z těch zásadních úkolů pro pastorcí v tom obecnějším slova smyslu. V pomoci ukázat cestu, v pomoci začít znovu. Život z Ducha by měl být příkladem pro cílovou skupinu, na kterou je pastorec zaměřena. Určitě by bylo kontraproduktivní hlásat něco podle „tabulek“ a sám se chovat následně zcela jinak. Osobní příklady dokáží hodně. Znamená to tedy, že takováto postava pastoračního pracovníka by měla být zřetelně profilovaným

³⁰ srv. OPATRŇY Aleř: Pastorační péče v méně obvyklých situacích, Část I. Praha: Pastorační středisko sv. Vojtěcha při Arcibiskupství pražském, 2001

křesťanem, kterému nebude chybět i určitá flexibilita, tedy neustále vnímat potřeby těch, kterým slouží. Toto klade na pastoračního pracovníka obrovské nároky a snad nikdo nedokáže šíři nároků na něho kladených naplnit. Určitě by takový člověk neměl zůstat stát sám, ale pomoc okolí a sdílení jeho činnosti, tedy vzájemná služba by měla být přítomna. Další a určitě velmi důležitou pastorační činností, i když se to třeba ne vždy tak úplně chápe je modlitba. Její pochopení jako pastorační činnosti by bylo více než vhodné. Pastoraci chápeme jako činnost, kterou konáme pro druhé z pozice věřícího člověka.

IV.2.2. Poznání Boha a identita v Kristu jako podmínka správné pastorace

Největším určujícím faktorem duševního a duchovního zdraví a svobody je dle Neila Andersona pravdivé poznání Boha a správný vztah s ním. Dobrá teologie je nezbytným předpokladem dobré psychologie. Výchova učedníků i poradenství musejí začínat tam, kde začíná Bible: u poznání Boha a identity v Kristu.³¹

Mnohé problémy se týkají oblasti spoutanosti, kde si satan (píše Anderson) v mysli člověka vybudoval opevněná místa. Lidé nemohou růst a dozrávat, protože nejsou svobodni. Cílem je pomáhat lidem prožít svobodu v Kristu, aby na své cestě s ním mohli směřovat ke zralosti a plodnosti.³²

IV.2.3. Pastorace jako péče o celou lidskou bytost

Je zřejmé, že Kristus ve své službě zahrnoval člověka v celistvosti tělesných, duševních, duchovních, emocionálních a sociálních potřeb. Uzdravoval nemocné, občas je nakrmil, dodával jim odvalu a naději, upevňoval jejich význam, pozýval ke spolupráci, odpouštěl, přijímal a miloval bez podmínek. Nezval lidi k seberealizaci, ale ke spolupráci na obnově a svatosti života, na závislosti na Bohu a k poslušnosti. Respektoval přitom základní potřeby a postupoval v naplňování stále výš. Budou – li tyto oblasti života respektovány a naplňovány, pastorace velmi výrazně pomůže obětem mobbingu a bossingu, udělá veliký posun ke zkvalitnění života křesťanů v církvi, rodinách a ve společnosti, včetně nevěřících, nakolik i jim má být určena pastorační aktivita církve. Cílem pastorační péče, dle tohoto modelu, je připravit křesťany, aby se stávali Božími osobnostmi: pravými a zralými lidmi, dospělými,

³¹ ANDERSON Neil: Vítězství nad temnotou. Praha: Návrat domů, 1995, s. 6.

³² Op.cit., s. 165

pravdivými v lásce, sjednocenými a podobnými Kristu. Tato výzva zasahuje do oblasti lidského srdce. Je to proměna charakteru, bytí a integrace celého života. V Písmu Starého i Nového zákona se nám Bůh (resp. jednotlivé osoby Trojice a tím i Trojjediný jako celek) zjevuje jako vládce, soudce, pastýř, lékař, zachránce, ten, kdo shromažďuje, sjednocuje – a tyto všechny aspekty Božích vlastností bezpochyby musí být inspirací a pramenem pro ty, kteří doprovázejí, ale i silou a útěchou pro ty, kteří jsou doprovázeni – pro slabé, zraněné, zneuznané mobbingem, často na pokraji sil. Toto nemůže při nejlepší vůli nabídnout pouhá psychologie ani poradenství – toto je životadárná síla, kterou může nabídnout (všem lidem naší doby, dle úvodu konstituce *Gaudium et spes*) jen – snad můj názor není příliš troufalý a snad církevně-triumfalistický - společenství učedníků Kristových.

Ve světle povelikonočního vývoje a zrání Církve můžeme jistě tušit v povolání k pastorační službě i dar Ducha – čímž se oklikou vracím k výše uvedené myšlence, že obdarování a služby jsou rozličné a proto nemůže pastoračně působit každý libovolně. Při tom je tedy třeba nezapomínat na to, kdo je zdrojem veškeré pastorace – a zopakujme si ještě jednou, že nejde jen o nějaký výsledek lidského snažení, ale podíl na Boží milosrdné lásce! Proto nemůže žádný člověk (doprovázející) nahradit Boha a žádný člověk (doprovázený) by se neměl podvědomě upnout na doprovázejícího jako cíl obdarování.³³

Oběti mobbingu a bossingu musí být doprovázejícími dle mého názoru opakovaně ujišťovány o lásce Boží, o síle odpuštění – a mají se také naučit odpouštět svým viníkům. Z vlastní zkušenosti vím, že psychicky velmi zraněný člověk – a to i je-li křesťan – je schopen se, alespoň dočasně, zatvrdit a být hluchý vůči lásce Boží i lidské. A zde se projevuje další aspekt pastorace – doprovázející i doprovázený jsou na cestě ustavičné konverze, navracení se k Bohu, což vyžaduje velkou trpělivost.

Přestože tento oddíl může vyznít tak, že v řešení mobbingu a bossingu upřednostňuji a vyzdvihuji pastorační pomoc nad další pilíře (psychologie, poradenství, psychiatrie), opak je pravdou. Domnívám se, že tyto pilíře by se měly v konkrétních případech synergicky doplňovat a prolínat.

³³ srv. POSPÍŠIL Ctirad Václav: *Teologie služby*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. 2002., s. 63

Dále podotýkám, že rozsah této práce mi dovolil zaměřit se spíše na situaci těch, kteří boj v pracovním vztahu prohrají a z lidského hlediska dopadnou poměrně špatně. Velkou výzvou pro praktickou pastorační práci je však lepší zakotvení prevence mobbingu. Je třeba, aby i církve a její instituce i jednotlivci přispívali k zvyšování povědomí o tomto problému na nejširší veřejnosti. Postižený musí mít dále pocit, že se mu dostane pomoci a přijetí už v momentě, kdy problém vzniká. Nezbytným předpokladem pro takového člověka je, aby měl pocit zázemí a přijetí, pokud tento pocit ztrácí na pracovišti. "

Vyvstává zde otázka, co činí rozhovor rozhovorem duchovním? V čem se takový rozhovor liší od ostatních rozhovorů? A. Opatrný definuje duchovní rozhovor takto: „Není to ani rozhovor za všech okolností silně nábožensky zabarvený, ani rozhovor zásadně nenáboženský. Je to rozhovor, který vychází ze situace, přání a potřeb toho, komu je poskytována duchovní péče. Prvním a zásadním cílem duchovního rozhovoru není ani vyřešení problému, ani poučení klienta, ale snaha dát člověku najevo, že od této chvíle nezůstává se svým problémem osamocen. Cílem, který nemusí být ovšem vždy dosažen, je, aby klient našel jako nejdůležitějšího a nejmocnějšího spojence ve své situaci Boha, čímž ovšem není vyloučena ani pomoc, ani sounáležitost na lidské úrovni.“³⁴

Duchovní rozhovor by rozhodně neměl být dlouhým filosofickým, teologickým či dokonce moralizujícím traktátem toho, který klienta duchovně doprovází. Z výše uvedené definice jasně vyplývá, že ve středu zájmu stojí klient se svými přáními a potřebami. Podstatou takového rozhovoru není v první řadě sdělení, ale sdílení, k němuž může plně dojít pouze v ovzduší bezpečí, vzájemné důvěry a úcty. Duchovní rozhovor lze dokonce charakterizovat jako zřeknutí se všech rad, návrhů, předpisů, biblických citátů i zbožných a dobře míněných promluv.

³⁴ OPATRNÝ Aleš: Pastorační péče v méně obvyklých situacích, Část I. Praha: Pastorační středisko sv. Vojtěcha při Arcibiskupství pražském, 2001., s. 7

V. CO MŮŽE DĚLAT A DĚLÁ CÍRKEV?

Podle mého názoru je zejména nezbytné, aby se toto ožehavé téma - a vůbec problematika vztahů na pracovišti – dostalo do hledáčku pastorálních a morálních teologů i osob působících v pastorační praxi – duchovních i laiků, zejména doprovázejících. Cílem tohoto oddílu je představit projekty zaměřené přímo nebo nepřímo na pomoc obětem mobbingu a bossingu, které již existují péčí různých křesťanských denominací v různých evropských zemích.

Získávání informací na toto téma se ukázalo jako poměrně náročné. Autor postupoval tak, že analyzoval webové stránky hlavních církví většiny zemí EU, stejně jako charit, diakonií a podobných institucí. Tam, kde nic k tématu nenašel³⁵, využil alespoň dostupných kontaktů a oslovil (více či méně) relevantní osoby e-mailem v anglickém či německém jazyce se žádostí o poskytnutí bližších informací či poskytnutí kontaktu na relevantní osobu. Touto formou bylo osloveno na 300 e-mailových adres, a to na různých úrovních, od řadových pracovníků charit a diakonií až po generální vikáře diecézí. Ponechám na laskavém úsudku čtenáře, jak vyhodnotí informaci, že z 300 oslovených odpovědělo jen 15. Svědčí to zřejmě spíše o tragickém nedostatku povědomí o tématu mobbingu a bossingu, tabuizaci tohoto tématu v církvi³⁶ nebo možná o (pochopitelné) neochotě sdílet informace e-mailem. V řadě případů mohla být překážkou neznalost cizích jazyků oslovenými nebo prosté přehlédnutí autorova e-mailu v záplavě mnoha a mnoha jiných.

Přes tyto počáteční výhrady jsem rád, že mohu zmínit alespoň jeden zahraniční a jeden domácí projekt.

³⁵ Jedním z důvodů je fakt, že některé webové prezentace – lépe řečeno většina – je k dispozici pouze v národních jazycích, z kteréhož důvodu byly prezentace v případě vybraných zemí (Maďarsko, Pobaltí, Řecko) pro autora nevyužitelné.

³⁶ Jedna dáma ze Skandinávie mi odpověděla v tom smyslu, že mobbing a bossing není pouze záležitostí „civilních“ profesí, ale že údajně osobně ví o mnoha případech těchto sociálně patologických jevů v církevním prostředí.

V. 1. Německo – luterské církve: projekt „Služba církve ve světě práce“

Kirchlicher Dienst im Arbeitswelt (Služba církve ve světě práce, KDA) působí v Německu jako konsorcium sdružení jednotlivých zemských církví Evangelické luterské církve v Německu.

Zabývá se sociálními, ekonomickými, socio-etickými a obdobnými otázkami a zaměřuje se na rozvoj a propagaci myšlenek, přístupů a projektů, které usilují o spravedlivější, humánnější a udržitelnější pracovní místa a přispívají k efektivněji používané ekonomické etice v duchu evangelia.

Snaží se proto vnášet do společnosti křesťanského ducha a křesťanský obraz člověka jako pracujícího.

Zaměřuje se na celou řadu otázek, zejména s ohledem na aktuální společenské problémy (nyní zejména dopady ekonomické krize). KDA usiluje o holistický, integrovaný přístup k otázkám práce. Proto spolupracuje i s odborovými centrály, svazy zaměstnavatelů a dalšími relevantními subjekty.

Ve své činnosti usiluje KDA o následující hodnoty:

Solidarita

Transformace od průmyslové k informační společnosti má dopad na hospodářské, sociální a kulturní podmínky lidského života. Církev není těmto výzvám lhostejná. Chce přispívat k prosazování udržitelné hospodářské a sociální politiky. Solidarita a spravedlnost jsou pro KDA klíčová měřítka.

Kompetentní přístup

Tým odborníků KDA zahrnuje řadu specializací v oblasti práce, ekonomických a sociálních věcí. Díky tomu pořádá KDA vzdělávací akce, semináře, diskusní fóra a výstavy. Zaměřuje se jak na členy církve, tak na širokou veřejnost.

KDA provozuje webové stránky s řadou textů, individuální a skupinové poradenství pro lidi s problémy v práci. Vytvořilo různé pomůcky a informační materiály, které slouží cílovým skupinám.

Otevřenost

KDA se snaží působit v místech, kde lidé žijí a pracují. Jednou z forem aktivit jsou rozhovory a setkání se zaměstnanci na pracovišti a rovněž s vedením firem, odbory a sdruženími zaměstnavatelů. Pod patronací KDA existuje rovněž fórum pro dialog mezi představiteli různých zájmů a pro rozhovory o vyhlídkách celé společnosti v ekonomických a sociálních otázkách.

Závazek

KDA je zastoupena v řadě různých orgánů i v mnoha etických výborech v církvi a ve společnosti. Může tak napomáhat vytváření lepšího pracovního prostředí pro přistěhovalce, rovného postavení mužů a žen, spravedlivého odměňování, ochrany skupin pracujících ohrožených nezaměstnaností a sociálním vyloučením atd.

Do činnosti KDA je zapojeno všech 20 Landeskirchen (zemských církví) Evangelické luteránské církve v Německu. Celkem existuje v Německu 117 kanceláří KDA. Osobitým prvkem projektu KDA je rovněž aktivita Evangelické akademie v Bad Bollu.

Poradenství

Zejména v souvislosti s ekonomickou krizí se poradenské služby, které využívají úzké spolupráce psychologů, duchovních, sociálních pracovníků a dalších expertů, zaměřují velmi úzce též na prevenci a řešení dopadů mobbingu. V rámci KDA existuje několik linek důvěry, které fungují nonstop; dále otevřené skupiny i uzavřené

terapeutická setkání, individuální pohovory aj. Dle mého názoru není však v těchto dostatečně odlišena role pastorače, poradenství a psychologie tak, jak jsem popsal výše.

Úspěšná výstava „Když nikdo nezdraví“

Projekt pro pomoc obětem mobbingu však zahrnuje i velmi širokou osvětu. Z iniciativy KDA byla vytvořena výstava „Wenn keiner grüsst“ (Když nikdo nezdraví), zaměřená na zvyšování povědomí o mobbingu jako negativním sociálním fenoménu. Během roku 2007 a 2008 objela tato výstava na 60 německých měst.

Zhodnocení projektu

Projekt KDA má počátky již v 70. letech. Díky rozsáhlé síti poboček a velkému počtu pracovníků je možná vysoká specializace. Využívá mnohaletých zkušeností a je respektovaným hráčem ve světě práce. Úzce spolupracuje s odborovými centrály, zaměstnaneckými a profesními svazy. Lze říci, že díky těmto skutečnostem se lidem, které se obrátí na KDA kvůli mobbingu, dostane všestranné účinné pomoci.

V. 2. Česká republika: projekt „Českobratrská církev evangelická proti násilí“³⁷

Jako příklad možné efektivní odpovědi církve na problémy násilí obecně – avšak předpokládám, že i na problémy v oblasti mobbingu a bossingu – uvádím připravovaný projekt Diakonie ČCE.

Diakonie ČCE je součástí Českobratrské církve evangelické. Poskytuje různé typy sociálních služeb téměř na celém území ČR. Provozuje také různá poradenská centra, azylové domy pro ženy a děti a také domy na půl cesty pro mladistvé ze sociálně deprivovaného prostředí. Ve své praxi se proto setkává s oběťmi násilí nebo projevy, které s násilím úzce souvisejí. Jedná se o různé podoby domácího násilí, násilí na seniorech i sexuálního násilí na ženách a dětech. V jednotlivých projektech se

³⁷ Vycházím z informací poskytnutých paní Rut Dvořákovou z Diakonie ČCE.

pracovníci Diakonie proto již tématem násilí zabývají. Zástupkyně Diakonie ČCE se také podílela na práci církevní Komise zabývající se obchodem s lidmi a sexuálním zneužíváním žen a dětí v česko-německém příhraničí. Přes tyto dílčí aktivity Diakonie ČCE se dosud tématem násilí nezabývala systematicky.

Synod ČCE přijal v roce 2008 usnesení navazující na zprávu výše uvedené komise. Tuto zprávu považuje za dobrou výchozí situační analýzu v oblasti násilí na ženách a dětech v souvislosti s obchodem s lidmi a sexuálním zneužíváním. Ve společnosti i v řadě sborů této církve však stále přežívá neochota otevřeně diskutovat o těchto tématech a přežívají i nesprávné názory na důvody násilí. V mnoha případech i členové sborů zastávají názory, že za násilí si mohou ženy samy, popř. přežívá názor, že společenství sborů se tyto problémy netýkají.

V průběhu roku 2009 by se měl postupně rozjet projekt „ČCE proti násilí“, jehož cílem je zavedení systematické práce s tématem „násilí“. Dílčí cíle jsou:

- Vytvořit síť ze středisek Diakonie ČCE, sborů ČCE a spolupracujících organizací, které jsou schopny profesionálně pomáhat obětem násilí
- Vytvořit síť pomocníků (z jednotlivců např. ve sborech), kteří jsou schopni individuálně pomáhat obětem násilí
- Vytvořit vzdělávací programy a materiály, které budou seznamovat členy sborů i širší veřejnost o:
 - projevech různých forem násilí, možnostech jejich rozpoznání
 - možnostech profesionální i neprofesionální pomoci
- Zajistit aktivní účast v přeshraniční spolupráci s partnerskými sbory a zařízeními, které se zabývají tématem násilí

Bude vytvořen poradní tým ze zaměstnanců středisek Diakonie ČCE, popř. jiných organizací, zástupců sborů event. odborníků na téma násilí. Nejde o vytvoření speciálního zařízení, ale hlavní důraz bude položen na podporu aktivit, které se mohou odehrávat přímo tam, kde k násilí dochází nebo kde se dá co nejvíce přiblížit k obětem násilí.

Významným zdrojem inspirace je Akční plán církví Luterské světové federace, který je zaměřen na potírání násilí na ženách: Churches say „NO“ to violence against Women. Na jeho základě budou iniciovány programy ve sborech. Budou vytvořeny podpůrné manuály pro faráře i členy sborů, ve kterých získají základní informace o možnostech pomoci obětem násilí.

Diakonie ČCE předpokládá, že tento projekt nebude časově ohraničen. Harmonogram jednotlivých činností bude vypracován v plánu aktivit. Celý systém by měl být funkční včetně zajištění stabilních finančních zdrojů nejpozději do 3 let. Diakonie ČCE předpokládá, že se na finančním zajištění bude podílet také Českobratrská církev evangelická.

Zhodnocení projektu

Projekt „ČCE proti násilí“ je jistě v českých podmínkách pozoruhodný a svědčí o ochotě křesťanů angažovat se v dnešním světě. Tématem není tentokrát trh práce jako v případě KDA, ale široká paleta negativních jevů spojených s násilím. S ohledem na to, že projekt je teprve v plenkách, nelze již nyní provést jeho zhodnocení.

V. 3. Katolická církev?

Autorovi práce se do tohoto okamžiku i přes značné úsilí nepodařilo dohledat, zda někde v zahraničí existuje podobný projekt v režii katolické církve či s ní spojených organizací, například charit. Neznamená to, že takový projekt neexistuje; povědomí o něm však zřejmě bude minimální.

Je namístě se ptát, zda by katolíci, zejména v nejvyspělejších zemích, nemohli dělat více. Jistou inspirací (do evropských a tím méně českých podmínek bohužel nepřenositelnou) může být např. situace USA, kde na ekumenické bázi (účast katolíků ovšem nevyjímaje) v řadě firem existuje tzv. firemní kaplan, což je pastorační asistent nebo i duchovní, který určitou část svého úvazku tráví přímo v konkrétní firmě a je k dispozici všem, kdo mají zájem. Jde o velmi užitečnou službu, která podtrhuje fakt, že svět práce není něčím, co by mělo být oddělováno od

duchovního života; právě naopak jde o oblast, která je v samotném středu lidského srdce, koneckonců trávíme na pracovišti větší část dne a jde tedy o zcela integrální část našich životů.

Jako velmi přínosné vidím snahy, které v oblasti světa práce a pastorační práce mohou přinést nová církevní hnutí v rámci katolické církve. Jak se této úlohy zhostí, ukáží teprve následující roky a desetiletí.

VI. ZÁVĚRY

Cílem této práce bylo zmapovat problematiku forem násilí na pracovišti, a to s ohledem na možnost pastoračních přístupů v této oblasti.

Smutným pro mě bylo zjištění, že se mobbingem zabírají především ve skandinávských a anglosaských zemích a není mu věnováno příliš prostoru v podmínkách České republiky – a to ani ze strany odborů, psychologů, sociologů práce apod., což je škoda, protože se potencionální obětí může stát kterýkoliv pracující.

Mobbing má řadu forem, které jsou většinou skryté, těžko právně postižitelné, takže pomoc zaměstnancům, kteří jsou šikaně vystaveni, je ztížená. Jak už bylo výše řečeno, zaměstnanci raději snášejí ponižování a psychické týrání, než by se nějak aktivně bránili, neboť nezaměstnanost je vysoká a nové místo se těžko shání. Většina lidí tento problém nechce řešit okatě v domnění, že se to srovná. Tímto svým chováním ovšem mobbing nijak neotupí, ale spíše vytvoří živnou půdu pro další násilí a útoky. Proto je třeba o mobbingu mluvit, pořádat školení pro zaměstnance a zaměstnavatele s cílem zajištění větší informovanosti, prevence a řešení vzniklých konfliktů.

V prevenci konfliktů má velký význam dodržovat zásady optimálního společenského kontaktu a výchova k tzv. neztrátovému řešení nutných konfliktů. Je třeba uvědomovat si, které situace snadno vedou ke konfliktům a umět se vcítit do duševního rozpoložení druhých lidí v různých situacích. Zvládání konfliktů, jednání s obtížnými lidmi, předcházení destruktivním konfliktům, využití toho, že některé konflikty otevírají nové možnosti a umožňují pozitivní změny.

Přes veškeré specifické techniky řízení konfliktů a specifické osvědčené postupy pro vypořádání se s nimi jsou těmi nejdůležitějšími předpoklady pro správné nakládání s konflikty a pro předcházení konfliktům obecnější komunikační, sociální a manažerské dovednosti, porozumění mezilidským vztahům, organizace svého času a zvládání sebe sama (time management, sebeřízení), správné vyjednávání... Zdokonalíme-li se v těchto dovednostech, získáme podporu v sobě samém pro

všechno to a především odhodlání neutíkat před konflikty, nezavírat před nimi oči, umět z nich vytěžit maximum, a na druhé straně zbytečně je nevyvolávat. Smyslem takového postupu není jen vlastní spokojenost, ale funkčnější pracovní tým, lepší pracovní výsledky všech, kterých se to týká.

Je třeba si uvědomit, že mobbing je mnohem rafinovanější a zákeřnější než obyčejná šikana. Pojem šikana je používán pro fyzické napadání za účelem někoho zesměšnit, ponižit, a to okamžitě. Cíl mobbingu je s cílem šikany ve školách či jinde totožný, jde o to oběť ponižit, donutit ji k ústupu. V čem se ale šikana od mobbingu liší je délka trvání. Zatímco šikana je krátkodobým procesem, jelikož cílem je oběť ponižit či zesměšnit okamžitě, mobbingový proces je dlouhodobou a promyšlenou záležitostí, nikoliv jednorázovou akcí.

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv. Neexistuje typická oběť, stejně jako neexistuje typický pachatel. Ne zřídka se vyskytujícím jevem v souvislosti s šikanou na pracovišti je tzv. vnitřní výpověď. Jde o situaci, kdy zaměstnanec na pracovišti stále setrvává, ale vnitřně již rezignoval. Necítí propojení s kolektivem, dochází k poklesu jeho výkonnosti.

Vlastní cíl mé práce, snaha ověřit informovanost o mobbingu uvnitř církví a popsat možnosti pastorální pomoci jeho obětem, poukázal na několik jevů, které nelze opomíjet. Stejně jako v celé společnosti ani v církevním prostředí není o jevu šikany na pracovišti příliš velká informovanost, spíše naopak.

Jistě nelze vyloučit, že se jednotliví pracovníci pastoračních středisek i duchovní této problematice věnují; avšak chybí ucelenější koncepce systematické pastorace, která by postiženého napomáhala uvádět do společenství živého Krista.

Péče o lidské potřeby ve světě práce je podle mého názoru jedním ze znamení toho, že Církev cítí velkou sounáležitost s problémy dnešního člověka, jak bylo příznačně formulováno na II. vatikánském koncilu zejména v konstituci *Gaudium et spes*.

Podle mého názoru je velmi vhodné v rámci komplexní pastorační péče nabízet nejen věřícím odbornou péči při náročných a traumatizujících událostech, se kterými se při

své práci setkávají. Jistě se nelze omezit jen na poradenství a psychologické vedení; jádrem pastorálního přístupu musí být, aby Církev napodobovala svého Mistra, který je pastýřem dobrým, laskavým a trpělivým. Právě laskavé slovo a blízkost, ale i povzbuzení k naději a setkání s odpuštěním, smířením a (sebe)přijetím může být pro oběti nenahraditelná. Avšak z mnoha úloh pastorační práce nelze odejmout snahy křesťanů nabízet řešení k celkovému zlepšení klimatu na pracovišti a tím přispívat k prevenci mobbingu a bossingu.

Za další reflexi by stálo, proč to není v České republice katolická církev, kdo jako první z církví přišel s projektem péče o oběti násilí. Máme tak málo kvalifikovaných expertů nebo tak málo energie a síly přinášet do společnosti nové impulzy? Svět práce je přitom přece něčím, co je srozumitelné každému člověku a kde se obejdeme bez složitého teologického či církevního jazyka, zbožných frází i malicherných sporů se zbytkem společnosti. Jestliže například v otázce sexuality se postoj katolické církve výrazně liší od toho, co nabízí obecný mediální diskurs, ve světě práce stále ještě platí určité normy, které jsou srozumitelné všem slušným lidem. Trh práce se zároveň vyvíjí tak dynamicky a výzvy a tlaky, které přicházejí, jsou často tak silné, že lidé potřebují pevný bod, o který se v této změti opřít. Neprosíme snad v každé mši svaté – v modlitbě Páně - Ježíše Krista, abychom žili v bezpečí před každým zmatkem?

Přestože, jak ukazují, dosavadní aktivity církví jsou sporé, ne-li okrajové, věřím, že se blýská na lepší časy. Je nyní prací teologů, ale i pastorálních psychologů a představitelů dalších profesí, aby dokázali hlouběji reflektovat jevy, o kterých pojednává tato práce a aby tato reflexe přispívala k zlepšení každodenní praxe. Zejména je důležité, abychom jako křesťané dokázali číst v této výzvě znamení doby a pozvat všechny lidi dobré vůle k společenství při řešení palčivého problému šikany na pracovišti, tak aby i skrze nás bylo vyhlášeno zajatým vykoupení, uvězněným svoboda, Hospodinovo milostivé léto.

U. I. O. G. D.

BIBLIOGRAFIE

- ANDERSON Neil: Vítězství nad temnotou. Praha: Návrat domů, 1995.
- BAŘINOVÁ Anna: Násilí na pracovišti – „Violence at Work“. Diplomová práce obhájená na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2007
- BEDNÁŘ, Miloš; BEŇO, Pavel. Patologie pracovních vztahů aneb opět mobbing: Psychické trýznění v práci je nepřipustné. In: *Sondy*, 2000, roč. 11, č. 2, s. 14.
- BEŇO Pavel: Můj šéf, můj nepřítel. Praha: ERA 2003
- CRABB Larry: Osobnost člověka. Praha : Návrat domů, 1995.
- CRABB, Larry: Umění přiblížit se. Praha : Návrat domů, 2000.
- Dokumenty II. vatikánského koncilu. Praha: Zvon1995.
- DOLEŽALOVÁ Milena: Povolání zdravotní sestry – mobbing ve zdravotnických zařízeních. Bakalářská práce obhájená na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2006
- GRAFFE Richard: Konflikt versus zaměstnanecké klima. Diplomová práce obhájená na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity. Brno 2007
- GRÜN Anselm – DUFNER Meinrad: Spiritualita zdola. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství 2002
- HALÍK Tomáš: Sedm úvah o službě trpícím a nemocným. Brno: Cesta,1991
- HUBER Brigitt: Místo činu pracoviště. Bratislava: Neografia 1995
- JAN PAVEL II.: Pastores dabo vobis. Praha: Zvon 1993.
- JAN PAVEL II.: Laborem exercens. Praha: Zvon 1991
- KANTOR Daniel: Mobbing jako patologický jev, jeho výskyt a projevy. Bakalářská práce obhájená na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2007
- KAŠPARŮ, M. Základy pastorální psychiatrie pro zpovědníky. Brno: Cesta, 2002
- KOHUT Pavel Václav: Co je to spirituální teologie? Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství 2007
- KOLÁČNÁ Kateřina: Programy prevence negativních jevů v mezilidských vztazích na konkrétním pracovišti podniku. Bakalářská práce obhájená na Ekonomicko – správní fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2007
- KORDULOVÁ Radka: Formy násilí na pracovišti. Diplomová práce obhájená na Právnické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2006

KOUPILOVÁ Eva: O šikaně poněkud jinak. Příspěvek k řešení problému z pohledu oběti. Bakalářská práce obhájená na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2008

KRATZ Hans-Jürgen: Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005

KŘIVOHLAVÝ Jaro: Pastorační péče. Praha : Evangelikální teologický seminář,2000.

MATÝŠKOVÁ Dana: Parametrizace jevů vedoucích ke vzniku šikany. Bakalářská práce obhájená na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2007

NOVÁK, Tomáš - CAPPONI Věra: Sám proti agresii. Praha: Grada 1996,

OPATRŇÝ Aleš: Malá příručka pastorační péče o nemocné. Praha: Pastorační středisko sv. Vojtěcha při Arcibiskupství pražském, 2003.

OPATRŇÝ Aleš: Pastorační péče v postmoderní společnosti, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství 2001

OPATRŇÝ Aleš: Pastorační péče v méně obvyklých situacích, Část I. Praha: Pastorační středisko sv. Vojtěcha při Arcibiskupství pražském, 2001.

OPATRŇÝ Aleš: Péče o existenciální spirituální potřeby pacienta. 2006. Dostupné on-line:

http://www.pastorace.cz/index.php?typ=clanky&sel_id=359 (navštíveno 30.5.2009)

POSPÍŠIL Ctirad Václav: Teologie služby. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. 2002.

QUOIST Michel: Mezi člověkem a Bohem. Praha : Scriptum 1991.

RAJSIGL Aleš: Individuální sociální práce na pracovišti v podmínkách České pošty, s.p. Bakalářská práce obhájená na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2007

ŘÍČAN, P. Cesta životem. Praha : Panorama, 1989

TOMŠÍKOVÁ Eva: Analýza pracovní zátěže. Diplomová práce obhájená na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2007

VONDRÁČKOVÁ Michaela: Formy násilí na pracovišti (mobbing, bossing, sexual harassment). Diplomová práce obhájená na Právnické fakultě Masarykovy univerzity. Brno 2007

VÝROST Jozef – SLAMĚNÍK Ivan: Aplikovaná sociální psychologie II., Praha: Grada, 2001

Elektronické zdroje

<http://www.kda-ekd.de/>

http://www.wenn-keiner-gruesst.de/index_flash.htm

Leymann Encyclopaedia of Mobbing. <http://www.leymann.se/English/frame.html>

<http://www.bullyonline.org>.

RÉSUMÉ

Práce se zabývá problémovými jevy na pracovišti – mobbingem a bossingem. Tato témata se snaží přiblížit českému čtenáři s využitím domácích i zahraničních pramenů. Usiluje o multidisciplinární přístup. Charakterizuje pojem mobbingu a bossingu, analyzuje příčiny, přináší profil typických pachatelů a obětí a blíže seznamuje čtenáře s jednotlivými fázemi.

Vysvětlit mobbing a bossing z křesťanského hlediska není možné alespoň bez krátkého exkursu do teologie práce. Autor na ni nahlíží jednak očima K.Rahnera, jednak skrze encykliku Jana Pavla II. Laborem exercens.

Specificky se zaměřuje na problematiku možností pastorače obětí mobbingu. Vysvětluje rozdíly mezi pastoračí a psychologickým či běžným poradenstvím. Objasňuje, jaké jsou nároky na pastorační rozhovor. Snaží se připomenout, že pastorače předpokládá poznání Boha skrze Ježíše Krista a pastorače má být péčí o celou lidskou bytost.

Následuje představení dostupných pastoračních projektů v Německu a České republice a zamyšlení nad možnostmi větší angažovanosti katolické církve v této oblasti.

Klíčová slova

mobbing

bossing

kategoriální pastorače

psychologie práce

Laborem exercens

ÚDAJ O POČTU SLOV A ZNAKŮ

Název práce: Mobbing a bossing na pracovišti jako pastorační výzva
Jméno autora: Josef Mudra
Vedoucí práce: Doc. Ing. Mgr. Aleš Opatrný, Th.D.

Počet slov 11 460

Počet znaků včetně mezer 78 448

ANOTACE/ SUMMARY

Mobbing and Bossing at a Workplace as a Pastoral Challenge

The bachelor thesis deals with problematic events in the workplace – mobbing and bossing. It tries to provide the Czech readers with information on these topics, quoting both domestic and foreign sources. It seeks a multidisciplinary approach. The thesis characterizes the terms “mobbing” and “bossing”, analyzes the roots and causes of mobbing, outlines a typical profile of perpetrators and victims, and further introduces respective phases to the reader.

It is hardly possible to explain mobbing and bossing from a Christian perspective without mentioning at least a short excursion to the theology of work. The author describes it from the perspective of Karl Rahner and through *Laborem exercens*, an encyclical of John Paul II.

Specifically, the thesis focuses on the issue of pastoral care options for the victims of mobbing. It explains the differences between pastoral care and psychological or general counseling. It briefly outlines the conditions and demands for a pastoral interview. It seeks to recall that any form of pastoral care assumes the knowledge of God through Jesus Christ and should follow a holistic approach towards personality.

The final part of thesis seeks to provide a presentation of available pastoral projects in Germany and the Czech Republic as well as a short reflection on the possibilities of greater involvement Catholic Church in this area.

Keywords

mobbing

bossing

pastoral care

Psychology of work

Laborem exercens

PŘÍLOHA

2 listy fotografií z výstavy „Wenn keiner grüsst“ pořádanou v rámci projektu „Služba církve ve světě práce“ luterské církve v Německu (viz str. 35-36)

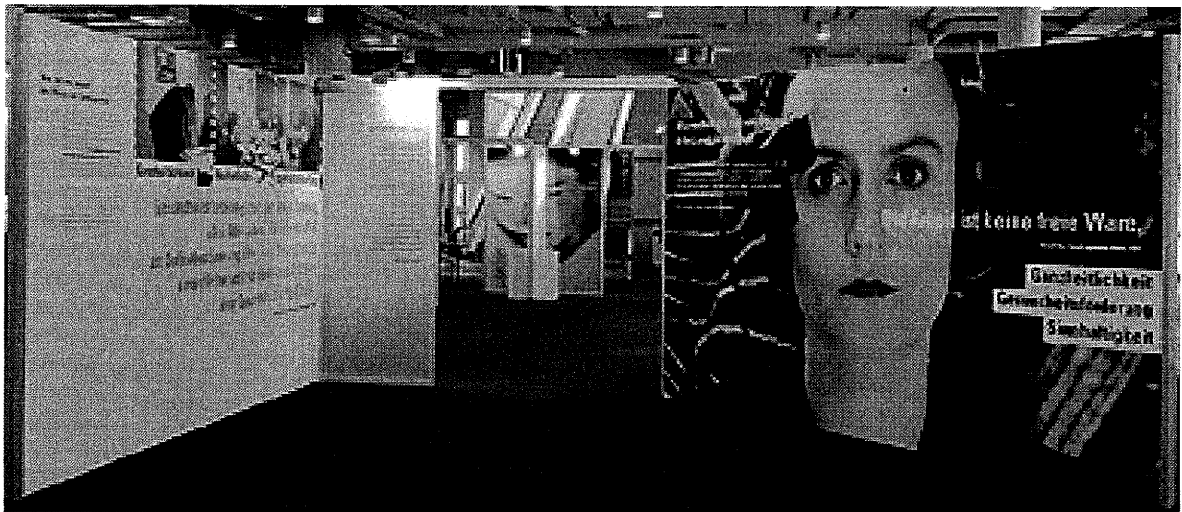
Z výstavy „Wenn keiner grüsst“

Wenn keiner grüßt und alle schweigen

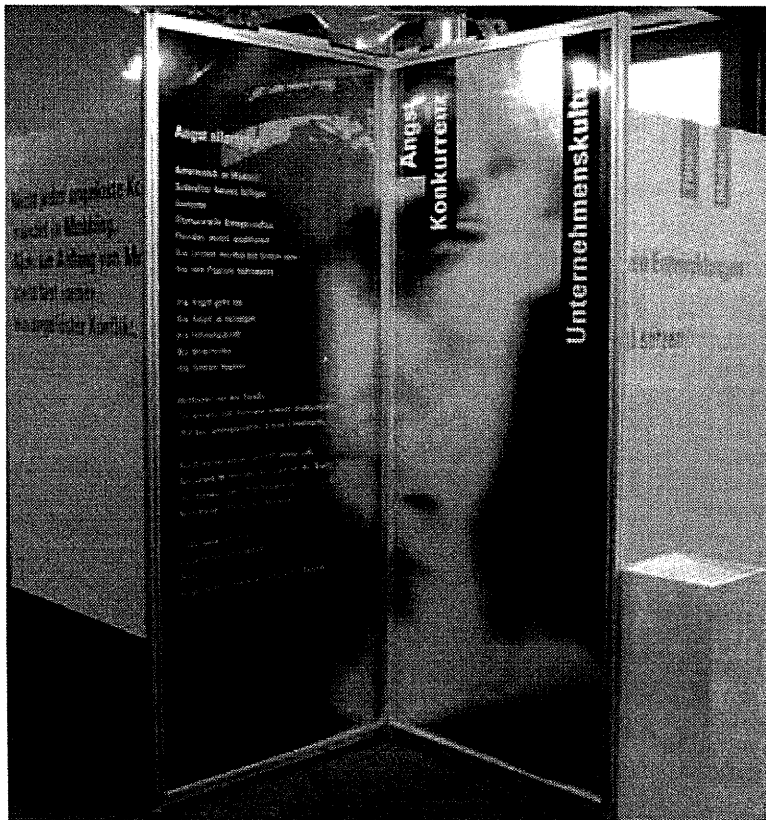
Nächste Station: Hamburg, 08. bis 10. Oktober 2008

Konflikte und Mobbing in der Arbeitswelt
Eine Ausstellung zur Konfliktkultur

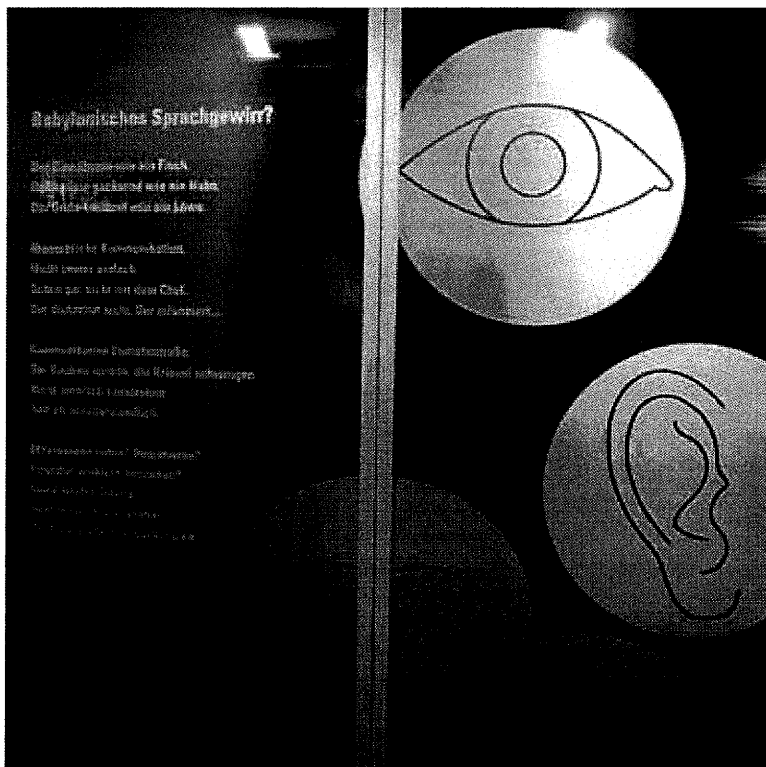
Logo výstavy



Vstupní panel



Strach



Kommunikace



Fraktura lebky

Fotografie převzaty z webu výstavy (www.wennkeinergruesst.de)