

Univerzita Palackého v Olomouci  
Katedra psychologie Filozofické fakulty

# PROBLEMATIKA MOBBINGU SE ZAMĚŘENÍM NA BEZPEČNOSTNÍ SBORY



## Diplomová práce

Autor: **Bc. Veronika Tomanová**

Vedoucí práce: **PhDr. David Michalík, Ph.D.**

Olomouc

2010

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny použité prameny řádně citovala a uvedla.

V Olomouci dne 31.3 2010

.....

Děkuji PhDr. Davidu Michalíkovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při vypracování diplomové práce. Dále děkuji PhDr. Leoši Fouskovi za umožnění a pomoc při distribuci dotazníků a všem respondentům, kteří se výzkumu zúčastnili.

# OBSAH

ÚVOD	5
1 CO JE TO MOBBING?	6
1.1 Vývoj slova mobbing	6
1.2 Definice mobbingu	7
1.3 Bossing, stalking, staffing a podobné pojmy	9
1.4 Šikana vs. Mobbing	9
1.5 Výskyt mobbingu	10
2 PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU	13
2.1 Konflikt	13
2.2 Ostatní příčiny mobbingu	15
2.3 Cíle mobbingu	18
3 VÝVOJOVÉ FÁZE MOBBINGU	19
3.1 Fáze dle H. Leymanna	19
3.2 Fáze dle H. Ege (italský model)	21
4 ÚČASTNÍCI MOBBINGU	23
4.1 Mobber	23
4.1.1 Typy mobberů	26
4.1.2 Techniky mobbera	27
4.1.3 Muž nebo žena?	28
4.2 Oběť	29
4.2.1 Reakce oběti na mobbing	31
4.3 Diváci	32
5 DŮSLEDKY MOBBINGU	33
5.1 Důsledky mobbingu pro oběť	33
5.2 Důsledky mobbingu pro organizaci	34
6 PREVENCE	36
6.1 Právní obrana	39
7 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU	40
7.1 Výzkumný cíl	40
7.2 Výzkumný soubor	40
7.3 Použitá metodika	40
8 VÝSLEDKY	42
8.1 Výsledky základních informací	42
8.2 Výsledky vlastních dotazníkových otázek	44
9 DISKUZE	75
10 ZÁVĚR	82
11 SOUHRN	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
PŘÍLOHA 1	89

## Úvod

Pracovní proces je nedílnou součástí především dospělé lidské populace. V zaměstnání trávíme většinu svého života a také většinu svého dne. Navazujeme nové pracovní i osobní kontakty, setkáváme se s různými situacemi, které většinou vyžadují účinné řešení. Aby byl pracovní proces plynulý, je potřeba spolupráce zaměstnanců, vedení, celé organizace. Ale ani pracovní proces není imunní vůči agresi, která je stále více přítomna v okolním světě. Podstata pracovního procesu i celé organizace jsou založeny na hierarchii kompetencí a moci. Tyto faktory mohou podporovat výskyt agrese a následných konfliktů v rámci pracovního procesu, nebo ji přímo vyvolávat.

Tak jako v každodenním životě, tak i během pracovního procesu dochází ke konfliktům. Záleží na vlastnostech a ochotě zúčastněných, jak se k vyřešení konfliktů postaví. Pokud zůstane mezi kolegy nevyřešený konflikt, může být zdrojem psychického teroru na pracovišti – mobbingu, který ovlivňuje život nejen potencionální oběti, ale i závažným způsobem narušuje chod celé organizace.

Psychický teror mezi zaměstnanci určité organizace provázel pracovní proces odnepaměti. Avšak až v nedávné minulosti byl popsán, definován a pojmenován. Stále více je mu také věnována pozornost médií a dostává se do povědomí široké veřejnosti.

Je to problém týkající se celé společnosti. V žádném případě by neměl být přehlížen a podceňován. Ponechání volného průběhu může mít katastrofální důsledky. Proto by mělo mít vedení a zaměstnanci organizace alespoň základní povědomí o této problematice a základních způsobech jejího řešení a prevence.

# 1 Co je to mobbing?

## 1.1 Vývoj slova mobbing

Slovo mobbing je uměle vytvořené, jehož základem je anglické sloveso *to mob*. Mobbing není termínem týkající se původně člověka, ale přišel ze zvířecí říše.

Zásluhu na přenesení slova do psychologie má švédský lékař a psycholog Heinz Leymann. Ten jako první aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. (Beňo, 2003)

Slovo mobbing nebylo původně v kontextu anglického jazyka používáno. Poprvé bylo použito etologem Konradem Lorencem k popsání chování skupinky zvířat. Mobbingem nazval útoky a vyhrožování skupiny menších zvířat jednomu většímu zvířeti. Později si tento termín vypůjčil jeden švédský lékař, který ho použil k pojmenování velmi zhoubného chování skupinky dětí namířeného vůči dítěti jednomu během školní přestávky. Leymann si termín vypůjčil v raných 80.tých letech, kdy si všiml podobného typu chování na pracovištích. (Leymann, 1996)

První publikace, kde se objevil popis šikany zaměstnanců na pracovišti, obecně nazývané mobbingem, se objevila v roce 1976 – Brodsky C. M. *The harassed worker*. (Leymann, 1996)

V anglosaských zemích se více než mobbing používá termín *bullying*, odvozený od anglického podstatného jména „bully“, které můžeme překládat jako tyran, hulvát. Zdrojem takového jednání je ale spíše jednotlivec než skupina kolegů. (Beňo, 2003)

V rámci sociální psychologie byly popsány podobné fenomény, například Kurtem Lewinem a jeho kolegy. Ti popsali, jak autoritativní styl vedení podporuje agresi a jak se v některých případech pro takové agresivní sklony stali jedinci, nebo malá skupinka obětními beránky. Jako obětní beránek je zde definována situace, kdy je agrese skupiny směřována na individuální nevinný objekt, tedy jednotlivce či skupinu, kteří ve skutečnosti nevyprovokovali skupinu do takové míry agrese. (Agervold, 2007)

## 1.2 Definice mobbingu

Mobbing je v poslední době aktuálním tématem, se kterým se setkáváme docela často na stránkách tisku. Jedná se o poměrně nový fenomén, který není u nás více do hloubky psychologicky zpracován. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

Mobbing je druh konfliktu, který rychle narůstá a vede k velkým škodám. Ve firmě nebo organizaci, ve které se mobbing vyskytuje, může nakonec z celkového pohledu zapříčinit velké výdaje ve zdravotním a důchodovém systému. (Beňo, 2003) O mobbing se jedná, pokud je člověk terorizován pravidelně alespoň jedenkrát týdně po dobu nejméně půl roku. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005) Spojuje dva aspekty. Zneužití moci, které lze ale velmi rychle odhalit a které zaměstnanci spíše neakceptují a perverzní manipulaci, zákeřnější, ale stejně zákázonosnou. (Hirigoyen, 2002)

Může být i chápán jako souhrn sociálních stresorů na pracovišti. Základní charakteristikou sociálních stresorů je, že souvisejí se sociálními vztahy zaměstnanců v rámci organizace. Vztahy s klienty se zde neberou v potaz. (Zapf, Knorz, Kulla, 1996)

*„Mobbing se může vyskytnout na kterémkoli pracovišti kdekoli na světě, jeho podoby jsou však závislé na kultuře místní společnosti a schopnost rozeznat mobbing je různá v různých zemích.“* (Kožená, 2007, str. 173)

Existuje několik definic, kterými se mobbing může vyjádřit.

*„Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota atp.“* (Beňo, 2003, str. 8)

*„Mobbing je nesexuální, nerasistická forma pracovního obtěžování, které je nenápadné a rozvratné.“* (Koonin, Green, 2004, str. 72)

*„Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovní vztah.“* (Kmoníčková, Wágnerová, str. 135, 2005)

*„Psychický teror neboli mobbing v pracovním životě zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je systematicky vyvíjena jednou nebo více osobami většinou vůči osobě jedné, jež je zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice, ve které je prostřednictvím přetrvávajícího mobbingového jednání držena. Tato jednání se objevují velmi často (statistická definice: přinejmenším jednou týdně) a dlouhodobě (statistická definice: přinejmenším půl roku)“ (Leymann, 1996, str. 168)*

Hoel, Rayner a Cooper (1999, in Agervold, 2007) si všimli čtyř částí, které jsou typické pro definice mobbingu. Jsou to frekvence a trvání, reakce oběti, rovnováha sil a záměry pachatele. (Agervold, 2007)

Mobbingem můžeme nazvat např. tyto situace:

- Někdo z kolegů, nadřízených, podřízených šikanuje, obtěžuje, uráží, pomlouvá nebo vylučuje z kolektivu.
- Přidělování úkolů nesplnitelných, neodpovídajících pracovnímu zařazení nebo příliš snadných pro znevážení či zpochybnění pracovních schopností.
- Manipulace s informacemi, které jsou bezprostředně potřebné k práci, tyto informace bývají zadržovány, falšovány, zkreslovány. Cílem mobbingu je záměrně poškodit či znemožnit a počátečním krokem bývá snaha zabránit dobře vykonávané práci. (Beňo, 2003)

Aby se mohlo začít mluvit o mobbingu, musí jít o chování pravidelně opakované po delší dobu. Pro mobbing bývá charakteristické nesouměrné rozložení sil, někdy až „všichni proti jednomu“. (Beňo 2003)

Pokud trvá mobbing léta, může vést k vyloučení z trhu práce, kdy si postižený jedinec není schopen najít zaměstnání kvůli psychologickému poškození. (Leymann, 1996)

### **1.3 Bossing, stalking, staffing a podobné pojmy**

*Bossing*: tímto pojmem označoval jeho zakladatel S. Kille systematické šikanování ze strany vedoucích.

*Stalking* : obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhrůžek násilím a veřejných scén.

*Chairing*: specifická forma neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, „boj o křeslo“.



*Staffing*: neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení zneškodnit.

*Defaming, shaming*: otevřený útok na pověst jednotlivce, skupiny, nebo organizace na veřejnosti. Shaming je vázán spíše na konkrétní pomluvy jednotlivce. Roli zde sehrávají především média a příkladem může být třeba zpochybnění kvality určitého výroku, ke kterému sáhne zcela vědomě konkurenční firma.

*Dissen*: slangový výraz pocházející od mladých obyvatelů USA. Je to proces, ve kterém je jedinec označován jako „jiný“, a posléze je s ním negativně nakládáno. Dalo by se říci, že jde o to někoho „vyřídít“ tím, že jím budeme opovrhovat. (Beňo, 2003, Tancík, 2005)

Sexuální obtěžování je také druhem hostilního a neetického chování na pracovišti, někteří jej považují za druh mobbingu. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

#### **1.4 Šikana vs. Mobbing**

Někdy bývá slovo mobbing překládáno jako šikana. Není to však přesné a mnoho lidí tyto výrazy zaměňuje. Obecně by se dalo říct, že je mobbing zvláštní formou šikany, ale je nutné upozornit na rozdíly mezi oběma jevy. (Svobodová, 2008) Mobbing nelze úplně zaměňovat za šikanou, u které dominuje fyzická újma, zatímco u mobbingu jde převážně o újmu psychickou a psychosomatickou. Jedná se o psychoteror, zpravidla dlouhodobější, rafinovanější, zanechávající oběti hluboké trauma. (Havlík, 2005)

Mobbing se na rozdíl od šikany odehrává pouze mezi dospělými a to převážně na pracovišti. Šikana se vyskytuje zase v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako je například škola nebo armáda. Šikana je snáze rozpoznatelná a velmi často doprovázená fyzickým násilím. Jedná se o jednoduché formy chování, které probíhají teď a tady. V tom se od mobbingu liší i v motivech. Šikana způsobuje své oběti zjevné a okamžité utrpení, jehož výsledkem bývá zisk a prospěch, mobbing bývá dlouhodobý, skrytý a rafinovaný. Jeho cílem bývá učinit z oběti problémového pracovníka a tím ohrožuje jeho existenciální jistoty. Je také charakteristický vysokým podílem psychologických útoků na úkor fyzického násilí. Mnohonásobně více se vyskytují intriky, pomluvy či donášení nadřízeným. (Svobodová, 2008)

Za mobbing se označuje jiný typ sociálního chování než šikana. Rozdíly spočívají v účastnících a v prostředí. V oblasti sociálního chování se tyto rozdíly týkají používání fyzické agrese. Mobbing má jen zřídka podobu fyzické agrese, kdežto šikana mívá

podobu až fyzického násilí. Mobbing je druhem interakce, ve které je jedna osoba (málokdy více) atakována jednou nebo více osobami (zpravidla ne více než čtyřmi) téměř denně po období, které může trvat několik měsíců. Výsledná bezmocnost je spojena s vysokým rizikem vyloučení napadané osoby. (Lovaš, 2001)

Mobbing je na rozdíl od šikany provozován velmi jemným způsobem, ale s velmi trvalými následky. Obsah pojmu šikana je fyzická agrese a výhrůžky. Šikana ve škole je silně charakterizovaná právě fyzickou agresí. Naopak u mobbingu je fyzické násilí velmi zřídka. Mobbing je charakterizován o dost více rafinovaným chováním, jako například sociální izolací oběti. Leymann navrhl nechat pojem šikana pro chování mezi dětmi a dospívajícími ve školách a termín mobbing nechat pro chování mezi dospělými. (Leymann, 1996)

### **1.5 Výskyt mobbingu**

Mobbing není jevem novým, avšak až od 80. let minulého století se o něm začalo mluvit více. Většinou v souvislosti se zdravotními důsledky, vlivy na výkonnost jedince nebo produktivitu práce. (Beňo, 2003)

Leymann a kolegové pro výzkum sestavili dotazník LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror), který se skládá ze 45 různých činností spojených s mobbingem. Činnosti jsou rozděleny do 5 kategorií: následky pro možnosti oběti, udržení si dobré pověsti, udržení si pozice ve společnosti, následky pro zdraví. (Agervold, 2007) Dále existuje dotazník NAQ-R (Negative Acts Questionnaire - Revised), skládající se z 29 otázek, zaměřených na negativní chování osobního a pracovního charakteru. (Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009)

Nejlépe zmapovaný a také legislativně ošetřený je mobbing ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii a USA. První výzkumy byly prováděny především v severských zemích. Mnohé studie ukazují, že je mobbing rozšířen všude, liší se jen procento výskytu v jednotlivých zemích.

U nás se výskytem mobbing zabývá agentura GfK Praha. (Beňo, 2003)

Společnost GfK – Praha provedla výzkum výskytu mobbingu v české společnosti v roce 2001 prostřednictvím opakovaného vícetematického šetření na vzorku 633 osob, které byly v pracovním poměru a mohly mít tedy s tímto problémem osobní zkušenost.

Výsledkem bylo, že se s mobbingem setkala 16 % osob. Nejčastěji se projevoval jako kritika nebo nedoceňování práce oběti nadřízeným, ukládání nekvalifikované práce

či zadávání nesmyslných pracovních úkolů. Dále byly oběti vystaveny neustálému přerušování v řeči nebo byly ostatními zesměšňovány. K fyzickému násilí docházelo jen výjimečně.

Skoro 2/5 postižených byly některé z forem mobbingu vystavovány jednou a vícekrát týdně, více než polovina (58 %) déle, než jeden rok. Oběťmi mobbingu byly nejčastěji ženy ve věku do 29 let a lidé s nižším stupněm dosaženého vzdělání.

Stejným způsobem byl proveden výzkum opět v roce 2003, tentokrát na vzorku 693 pracujících osob. Obětí mobbingu bylo zjištěno 28 % osob. Jako nejčastější mobbingové strategie byly uvedeny: zadávání nesmyslných pracovních úkolů, ukládání nekvalifikované práce, nedoceňování již provedené činnosti, zesměšňování a pomlouvání osoby v rámci pracovního kolektivu, časté okřikování, podrobování jejich práce neustálé kritice. K fyzickému násilí opět docházelo v minimálně.

Téměř 1/4 obětí bylo některé z forem mobbingu vystavováno jednou i vícekrát týdně, více než polovina (54 %) pak po dobu delší než jeden rok. Počet osob, které uvedly osobní zkušenost s mobbingem vzrostl ve srovnání s rokem 2001 o 12 %. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005) Z výsledků výzkumu, který byl společností GfK proveden opět v květnu 2007 vyplynulo, že osobní zkušenost se šikanou na pracovišti mělo v dané době 16 % populace starší 14 let a dále, že více než čtvrtina postižených byla některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45 %) pak po dobu delší než jeden rok. Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl mapování násilí na pracovišti (v oblasti zdravotnických a sociálních služeb). Dotazníkové šetření (1286 osob) v roce 2004 ukázalo, že 13 % respondentů mělo osobní zkušenost s mobbingem, 12 % s fyzickým násilím a dokonce 38 % zkoumaných osob se slovním napadáním. (Svobodová, 2007)

Výsledky výzkumu STEM/MARK ukazují, že osobní zkušenost s některou formou mobbingu má v současné době více než čtvrtina populace starší 15 let (27 %). Častěji se jedná o ženy, mladší osoby do 29 let věku, ale také o pracující padesátníky. Dvě pětiny obětí jsou některé z forem mobbingu vystavovány jednou týdně či ještě častěji, a to více než ve dvou pětinach případů (42 %) po dobu delší než jeden rok. Výzkum společnosti STEM/MARK byl proveden v rámci šetření Omnibus na reprezentativním vzorku populace starší 15 let. Pro účely tohoto výzkumu byly z dotazování vyloučeny osoby, které nejsou v současné době v pracovním poměru. Vzorek se proto skládal pouze z respondentů, kteří pracují a kteří díky tomu mohou mít

se zkoumanou tématikou případné osobní zkušenosti ( $n = 647$  osob). Výzkum se uskutečnil v období měsíce května 2009. (Večerková, 2009)

## 2 Příčiny vzniku mobbingu

Zaměstnaný člověk tráví přibližně třetinu dne v práci. Pro většinu dospělých lidí to tedy znamená polovinu jejich dne. Je samozřejmé, že svět práce nemůže zůstat imunní vůči násilí a agresi. Je spojen s faktory, které tvoří vhodné prostředí pro násilí, anebo ho mohou vyvolávat. Hierarchie kompetencí a s ní související hierarchie moci, která je typická pro organizaci práce, je potencionálním zdrojem násilí. Svět práce je těsně spojen se světem peněz, moci, sociálního vlivu a prestiže. Tak, jak se prosazuje a zvyšuje výskyt násilí v různých podobách v celé společnosti, tak se zvyšuje a prosazuje výskyt násilí i ve světě práce. Na pracovištích se vyskytují veškeré druhy násilí a agrese. Vyskytuje se reaktivní i proaktivní agrese i tyranizování. (Lovaš, 2001)

Mobbing je dlouhodobý nátlak, který nenechává své stopy hned a ne viditelné. K útokům často dochází pod maskou vlídnosti a laskavosti, což v oběti vyvolává pocit, že se nic neděje. Charakteristickým znakem mobbingu je tedy jeho skrytost. Vše se odehrává nenápadně a pozvolna. Jde o malé, plíživé a skryté útoky, které nejsou na první pohled vidět. (Svobodová, 2008) Je to útok na možnost komunikovat, na sociální vztahy, na sociální reputaci, na kvalitu její pracovní, či ideové orientace a útok na zdraví jedince. (Novák, Capponi, 1996)

Vykonávání práce má v současnosti sociální charakter v podobě dlouhodobého styku stabilizovaného a poměrně úzkého okruhu lidí. Realizace negativních záměrů proto nemůže mít otevřenou podobu, jak vzhledem k možné odplatě, tak vzhledem na možnou obranu vangažování se jiných lidí do věci. Potřeba vázat úspěšnost ubližování na využívání skrytých forem agresivního chování souvisí s tím, že mnohé konkrétní kroky vůči oběti nemají jednoznačně negativní charakter. Negativní prvek mnohých postupů mobbingu se projevuje při dlouhodobém působení, anebo může spočívat v nenápadných vazbách, které obvykle unikají pozornosti. (Lovaš, 2001)

### 2.1 Konflikt

Konflikt je všudypřítomný, setkáváme se s ním ve svém osobním životě, doma, ke konfliktům dochází mezi rodiči a dětmi, mezi partnery. Konflikt může nastat samozřejmě i mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Lahnerová, 2009)

Základní problém není v existenci konfliktů, ale ve způsobu jejich řešení. Konflikt je situace, ve které působí přibližně stejně velké síly, jejichž účinky jsou však protichůdné.

Předmětem sociálních konfliktů jsou dvě nebo více osob a obsahem je střet protichůdných sil reprezentujících objekty, např. dosažení cílů, naplnění potřeb, realizace zájmů, prosazení názorů apod. Rozpor vzniká proto, že někdo brání naplnění těchto snah. V souvislosti se sociálními konflikty mohou být specifikovány tyto druhy konfliktů – interpersonální, skupinové a meziskupinové konflikty.

Interpersonální konflikty jsou mezi dvěma a více osobami. Významným zdrojem těchto konfliktů je odhadovaná osobní ztráta.

Struktura skupinových konfliktů je složitější. V jejich rámci můžeme specifikovat konfliktní situace, ve kterých se střetávají:

- člen skupiny a skupina
- nečlen skupiny a skupina
- dva členové skupiny – konflikt ale probíhá ve skupinovém kontextu
- více členů skupiny – opět ve skupinovém kontextu

Meziskupinové konflikty mají významný dopad na interní strukturu skupin, které se účastní konfliktu. Skupinové konflikty jsou častěji intenzivnější než konflikty interpersonální. (Výrost, Slaměník, 2008)

Podstatnými znaky konfliktů jsou nesoulad, neshoda, rozpory všeho druhu, více nebo méně závažné, které vyúsťují v otevřené střetávání, spojené se vzájemným trestáním.

V konfliktním chování se uplatňují dva základní postupy, obrana a útok, respektive obranná a útočná agrese. Rozvíjí se negativní forma epercepce (afektogenní sociální percepce), vnímané chování druhého je deformované, je tak nepřiměřeně interpretováno a z toho se odvozují negativní postoje toho druhého k subjektu. Vzniká negativní obraz druhého a nepřátelství vůči němu. (Nakonečný, 2009)

Neřešené konflikty mohou způsobit hromadnou demotivaci zaměstnanců tím, že vytvářejí negativní klima napětí, potlačovaných, nebo zjevných agresí apod.

Neřešené konflikty prohlubují nepřátelství mezi jejich subjekty, deformují jejich vzájemnou sociální percepci a vytvářejí bludný kruh vzájemného trestání. Objevuje se mobbing, v čase se prodlužující proces vzájemných agresí, který vede ke vzniku psychostresu, kdy se jeden z konfliktní dvojice stává v důsledku opakovaných a

zvýšených agresí obětí druhého. Ten ve vzájemných střetech dostal převahu a kontroluje nyní chování své oběti. (Nakonečný, 2005)

.Konflikt se může odehrávat ve dvou rovinách – v rovině věcné a rovině vztahové. V rovině věcné se jedná o výsledek, cíl, metodu. S účastníky konfliktu není shoda na výsledku, v tom, čeho se chce dosáhnout. Rovina vztahová je ve znamení nadbytku emocí, nepochopitelných emocí. Záleží na tom, s kým jsme v konfliktní situaci. Právě tím, kdo je náš protivník se může konflikt v rovině vztahové ještě více zkomplikovat. (Lahnerová, 2009)

Vyhnout se dialogu je dobrý způsob, jak konflikt vyhrotit a zároveň jej připsat na účet oběti. Je to způsob neverbálního vyjádření, že mě ten druhý nezajímá, nebo pro mě dokonce neexistuje. Vzhledem k tomu, že není nic řečeno, lze oběti vytknout úplně všechno. (Hirigoyen, 2002)

*„Rozdíl mezi konfliktem a mobbingem není v zaměření na to, co nebo jak je něco děláno, ale na délce a frekvenci toho, co je děláno.“* (Leymann, 1996, str. 168)

## **2.2 Další příčiny vzniku**

Mobbing se vyvíjí z konfliktu po určité době, občas velmi rychle, občas po týdnech nebo měsících. (Leymann, 1996)

Příčin je mnoho, hlavní roli hraje agresivní jedinec (mobber) a jeho osobní důvody. Nežádoucí atmosféru tedy vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci. (Svobodová, 2008)

Mobbing je považován za jeden z hlavních zdrojů sociálního stresu. Nedostatek emocionální podpory, špatné vztahy mezi spolupracovníky se jeví jako faktor, které zapříčiňují vysokou hladinu napětí. Tím pádem jsou vedení, konflikty rolí a mobbing třemi reprezentativními zástupci sociálních zdrojů stresu. (Meliá, Becerril, 2007)

*„Zdrojem mobbingu může být jen jediný kolega anebo skupina, která se k němu přidá.“* (Svobodová, 2008, str. 34)

Vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Může jít o běžné vztahy neformální, odrážející charakteristiky osobnosti účastníků a o vztahy formální, upravené nejrůznějšími pravidly. (Koubek, 2007)

*„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.“ (Koubek, 2007, str. 326)*

Korektní a uspokojivé pracovní vztahy a mezilidské vztahy vytvářejí kvalitní a produktivní klima, které má vliv na výkony v rámci celé organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a výrazně podmiňují jejich efektivnost.

Doprovodným jevem všech vztahů, i těch pracovních, jsou konflikty. Nebezpečí jejich vzniku hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci. (Koubek, 2007)

Častou spouštěcí podmínkou mohou být proběhlé organizační změny. Také může být reakcí na interpersonální konflikt. (Kožená, 2007)

K udržení zdravé komunikace je potřeba, aby mohl pracovník sdělovat své názory vedení organizace a to prostřednictvím bezprostředního nadřízeného, odborů, pravidelných schůzí a porad, dále třeba prostřednictvím anket mezi pracovníky, nebo osobně. Je tedy nezbytné, aby tato vertikální komunikace fungovala a byla otevřená jak sestupně, tak i vzestupně. Utajování informací před pracovníky má za následek fámy, které mají většinou velmi negativní dopad na pracovní vztahy. Podobně nebezpečná je situace, kdy mají pracovníci omezenou možnost sdělovat názory, nebo když o jejich názory nikdo nestojí.

K zachování zdravé komunikace je také důležité zachovat horizontální komunikaci mezi spolupracovníky či pracovními skupinami. (Koubek, 2007)

Špatná atmosféra na pracovišti mobbing zpusť, ale nadřízený ho může svým stylem řízením nechtěně, ale důkladně podpořit.

Spokojenost v zaměstnání výrazně ovlivňuje firemní kultura. Ta má vliv na chování pracovníků, a proto by měla pečovat o jejich pracovní podmínky. Pokud je nastavena dobře, má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců. Převládá-li naopak negativní atmosféra, logicky tak podporuje vznik patologických vztahů, mezi které mobbing patří. (Svobodová, 2008) Pokud je v organizaci přítomna podporující kultura a klima, mobbing nebude mít žádnou živnou půdu pro rozvoj a je velmi pravděpodobné, že zmizí úplně. Klima organizace má velký vliv na utváření a rozvoj psychického teroru na pracovišti. (Bulutlar, Öz, 2009)

Lidé s různými osobnostmi, které se vytvořili díky prostředí a společnosti, ve které byli vychováni a žijí, mohou různě reagovat na problémy a konflikty způsobené



organizačními změnami v práci. Mohlo by se tudíž předpokládat, že mobbeři budou také ovlivněni prostředím a společností a také budou různě reagovat na organizační změny. (Moayed et al., 2006)

Vznik mobbingu souvisí s řídicími schopnostmi vedoucích pracovníků. Ti by měli být citliví a vnímaví k problémům a konfliktům a ve chvíli, kdy se objeví, by měli být schopni je řešit. Měli by respektovat individualitu a samostatnost jednotlivých členů. Finské výzkumy ukázaly, že mobbing se častěji objevil v prostředí s direktivním, autoritativním vedením, kde se problémy řešily z pozice moci. Kde byl naopak přítomen demokratický styl vedení a problémy se řešily diskuzí se mobbing naopak neprojevil. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

Vedení se může otevřeně účastnit ničení sociálních vztahů, jindy sice může slovně vyjadřovat nesouhlas, ale ve skutečnosti proti asociálnímu chování nezakročí. Styl vedení charakterizovaný nadměrnou tolerancí bývá spojen s nejasnou pracovní rolí a konflikty mezi spolupracovníky. Tím umožňuje úspěšné rozvíjení mobbingu. Autoři označují takovéto vedení jako destruktivní. (Kožená, 2007)

Výskyt mobbingu bývá přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu a špatného psychického stavu zaměstnanců. Klíčovou rolí při vzniku mobbingu hrají pracoviště, které mají nízkou úroveň etiky. Významným spouštěčem také bývá nuda a jednotvárnost, které nutí jedince k rozptýlení a provokují ke změně podmínek. (Svobodová, 2008)

Mezi časté důvody vzniku mobbingu patří strach ze ztráty pozice, obava z konkurence. Existují čtyři základní motivy, které nutí mobbera konat. Jsou to ohrožení sociálního statusu, ohrožení práce a funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba bezpečí a uznání. (Kmoníčková, Wágnerová, 2008)

V podstatě je mobbing schopný kdokoliv z nás, v každém z nás je agrese. Vzhledem k tomu, že se mobbing vyvíjí z vyřešeného konfliktu, může se velmi snadno přihodit, že se změní vnímání aktérů konfliktní situace. Obyčejný konflikt se pak může stát zdrojem pocitů křivdy a nepochopení. Prosté ublížení se od mobbingu liší tím, že viník pocituje výčitky, mobber ne. (Svobodová, 2008)

Dle Davenportové (1999, in Koonin, Green, 2004) jsou tyto faktory je spojovány s nástupem a pokračováním mobbingu:

1. kultura a politika společnosti
2. nejasná očekávání
3. nečestnost

4. zadržování informací
5. zrazující odpovědi
6. tolerance slabých výkonů
7. být považováno za samozřejmost (Koonin, Green, 2004)

Stres z přetížení, špatná organizace práce – příznivě pro vznik mobbingu působí nedostatek času a přehnané požadavky. Stres s sebou přináší agrese, které zpětně potřebují určitou formu ventilace.

Jednotvárnost a nuda – jednotvárnost provokuje k touze po změně.

Špatný styl řízení – jeden z nejzávažnějších mobbingových faktorů. Slabý vedoucí, který nestačí na vedení a tím znervózňuje podřízené, vytváří stejné mobbingové prostředí jako autoritativní vedoucí, který otevřené kritice a diskuzím nedává žádný prostor. Vedení také zásadním způsobem určuje morálku firmy.

Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti – pokud je pracovní klima prosyceno strachem a závistí, pak se slabší jedinci mohou uchýlit k psychickému teroru, aby nepřišli o postup. (Huberová, 2005)

### **2.3 Cíle mobbingu**

*„Cíle mobbing jsou jednoznačné a všechny mají společného jmenovatele – psychická a následně i fyzická likvidace jedince.“* (Svobodová, 2008, str. 30)

Většinou jde o zamezení oběti mezilidskou komunikaci, minimalizování spolupráce s obětí a zablokování jejích sociálních vazeb a poškození její sociální vážnosti v naději, že se stáhne sama a opustí pracovní místo. (Kratz, 2005)

Ať už ho k tomu vedou jakékoliv důvody, vždy se snaží zpochybnit profesní zdatnost oběti a narušit její sebevědomí. Všechny útoky jsou skoro bez výjimky spojeny s úmyslem donutit oběť k opuštění zaměstnání. (Svobodová, 2008)

### 3 Vývojové fáze mobbingu

Zákeřnost mobbingu není jen v jeho skrytosti, ale také dlouhodobosti. Šíří se pomalu a každý jeho projev působí izolovaně jako celkem normální, dennodenní neshody. A právě v tomto tkví jeho síla. Zákeřnost mobbing je také v tom, že vinou pasivity vedení či zbavováním se obětí místo útočníků nabudou mobbeři často dojmu, že jsou svým jednáním firmě v podstatě velmi užiteční. (Svobodová, 2008)

#### 3.1 Fáze dle H. Leymanna

##### *První fáze – Nevyřešený konflikt*

Vše začíná celkem nenápadně a plíživě. Neškodné legrácky, drobné neomalenosti znejistí postiženou osobu, která se stane terčem jednoho, ale většinou skupinky kolegů. Je to počátek konfliktu, a nebude-li tento konflikt uspokojivě vyřešen, získávají tzv. silnější převahu. (Beňo 2003) Konflikt bývá často banální a někdy i náhodný. (Svobodová, 2008) Od něho se odvíjí další děj, který je možno chápat jako eskalaci původního konfliktu. Aktivitu v něm ale vyvíjela jen jedna strana – mobber. Úvodní konflikt se ničím neliší od jiných běžných konfliktů, jeho povaha a průběh nemusí obsahovat žádné indicie začátku dlouhodobých aktivit. (Lovaš, 2001) To je chvíle, kdy může proces mobbingu naplno vypuknout a přejít do další fáze. (Beňo 2003) Zpočátku mobber útočí v malých a nepřímých náznacích. Oběť ustupuje, má pocit, že s mobberem nelze vyjednávat. První fáze není příliš dlouhá (Svobodová, 2008) a samotný počáteční konflikt mobbingem ještě není. (Lovaš, 2001)

##### *Druhá fáze – Systematický psychologický teror*

Úvodním konfliktem vyvolané aktivity mohou mít velmi různorodý charakter. Nemusí vůbec naznačovat, že je jejich cílem poškodit, zranit nebo jinak ubližovat vyhlédnuté osobě. Maskování skutečného záměru, manipulativní charakter některých kroků, zachovávání anonymity tam, kde je to potřebné, mají za následek, že se okolo oběti začínají hromadit negativní jevy při zachování dojmu normálních vztahů na pracovišti. (Lovaš, 2001) Jednotlivé projevy nevraživosti přerostou v cílený a systematický psychoteror. (Beňo 2003) Oběť se stává terčem již cílených útoků. Zpočátku sice nejsou tak silné a časté, ale mobber jimi sonduje, kam až může zajít. (Svobodová, 2008) Kolem osoby oběti mobbingu je budována neviditelná zeď. Bývá

omezována ve svých kompetencích a odřezávána od okolí. (Beňo 2003) Sebedůvěra oběti začíná klesat, stejně tak i její pracovní výkon, dostavuje se úzkost a první příznaky psychosomatických onemocnění. (Svobodová, 2008)

Problémy se váží na oběť – poukazují na její odbornou či sociální inkompetenci, na její problémy. Výsledkem může být stigmatizace jako problémové osoby. (Lovaš, 2001)

Mobber nutí oběť chovat se jinak, i když ona si to neuvědomuje. Postupně začíná mobber s procesem izolace. Oběť je cílem stále častějších a promyšlenějších útoků a je postupně vytěšňována z kolektivu. Oběť se stává konfliktní, mění se, čemuž okolí nerozumí, nechápe její změnu nebo jim nedochází její důvod. Výsledkem je, že okolí začne oběť hodnotit negativně. (Svobodová, 2008)

#### *Třetí fáze – Do hry vstupuje šéf, mobbing se stává věcí veřejnou*

Situace se po vstupu vedení mění. Cíleně vytvářený dojem problémového člověka se stává oficiálním případem. (Lovaš, 2001) Útoky jsou stále krutější a vynalézavější. Oběť si je již plně vědoma šílenosti útoků a je jimi doslova zotročována. Stává se středem pozornosti a veškeré naschvály jsou připravované s jediným cílem, a to oběť zlikvidovat. V této fázi se také mohou o mobberovi přidat další spolupracovníci. Například ve snaze uspokojit své vlastní potřeby nebo se zalíbit mobberovi. (Svobodová, 2008)

Díky předešlé stigmatizaci je pro vedení jednodušší přijmout negativní dojem o oběti vytvářený delší čas. S tím je často spojena snaha vyřešit problém tak, že se odstraní ten, kdo dle vedení problém vytváří, tedy oběť. To je velmi důležitý krok, protože může vést k vážnému porušení práv oběti. V tomto stádiu se oběť stává oficiálně stigmatizovanou. (Lovaš, 2001)

Nenormální situace a chování oběti se v této fázi stává předmětem zájmu vedoucích. Někdy na sebe upozorní sama oběť, která už nehodlá teror snášet, a obrátí se pro pomoc u vedení. Protože tuší, že na svém pracovišti již spojence nenajde, hledá pomoc jinde. Mohou to být odbory, či zveřejnění své situace v médiích. Stres, který je na oběť vyvíjen, se promítá do úrovně jejího pracovního výkonu, který se zhoršuje. (Beňo, 2003)

#### *Čtvrtá fáze – Vyloučení oběti s kolektivem, firmy, organizace*

Vedoucí vidí, že má oběť v kolektivu problém, vysvětluje si to však osobnostními charakteristikami oběti, místo faktory prostředí. Veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti. (Svobodová, 2008)

Odpovědný vedoucí v této fázi rozhodne, že by oběť měla odejít. Buď bude přeřazena na jiné pracoviště, nebo bude muset zcela odejít z dané firmy či organizace. Nebývá však jednoduché pro takovýto odchod najít důvod, proto bývá oběť většinou více či méně přinucena nebo nucena, aby odešla sama. (Beňo, 2003)

Završením celého procesu je vyloučení pracovníka jako naplnění původních záměrů jeho iniciátora. Obvykle přináší vážné zdravotní a psychické problémy. I v tomto stádiu může vést neznalost pozadí k nesprávným závěrům a to i při odborném vyšetření. Nesprávná diagnóza může pojednávat o paranoidních stavech, manické depresi nebo charakterových poruchách. (Lovaš, 2001)

### **3.2 Fáze dle H. Ege (italský model)**

Mobbing není stabilní situace, ale probíhající proces. Vychází z Leymannova čtyřfázového modelu, ale je upraven a rozšířen. Skládá se ze šesti fází a jedné pre-fáze.

#### *Condition zero (pre-fáze)*

Pre-fáze, konflikt fyziologicky normální, vyskytující se převážně v italské kultuře. Není ještě mobbingem, ale je úrodnou půdou pro jeho vývoj.

#### *1. fáze – zaměřený konflikt*

Konflikt je již směřován k určitému cíli. Cílem je nejen objevovat, ale i zničit nepřítele. Konflikt již není zaměřen jen na práci, ale přechází do soukromé sféry.

#### *2. fáze – počátek mobbingu*

Mobber u oběti vzbuzuje pocit neklidu a nepohodlí, nepůsobí ale ještě psychosomatické obtíže. Oběť se začíná ptát, proč tomu tak je.

#### *3. fáze – první psychosomatické příznaky*

U oběti se začínají projevovat první psychosomatické obtíže, které mohou přetrvat po dlouhou dobu. Zpravidla nastupují zažívací problémy a nespavost, které se vztahují k pocitu nejistoty.

#### *4. fáze – chyby a zneužití ze strany vedení*

Případ se stává veřejným a mobbing je často zvýhodněn špatným posouzením vedení. Oběť je v důsledku psychosomatických obtíží častěji nemocná.

#### *5. fáze – vážné zdravotní problémy oběti*

Oběť většinou trpí různě závažnou formou deprese, v práci setrvává, ale situace se stále zhoršuje. Vedení většinou nemá dostatečné povědomí o mobbingu, v jeho řešení dělá chyby, což vede k negativním důsledkům pro oběť. Ta začíná mít pocit, že je příčinou všeho a že pro to nemůže nic udělat.

#### *6. fáze – vyloučení z práce*

Konečný výsledek mobbingu – propuštění oběti z práce. Buď dobrovolným opuštěním pracoviště, odstoupením, výpovědí ze strany zaměstnavatele, předčasným odchodem do důchodu. Může také vyústit až v extrémní řešení sebevraždy či pomsty na mobberovi až jeho vraždy. (Ege, 2000)

## 4 Účastníci mobbingu

### 4.1 Mobber

Pachatel mobbingu, agresor. Většinou se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Mohou to být nevyzrálé osobnosti se sklonem k dětinskému agresivnímu chování, nebo nevyrovnaní jedinci se strachem ze svého vlastního selhání. Také to mohou být lidé, kteří uznávají jen své vlastní pravidla a zákon silnějšího, nebo tzv. kariéristi. Velmi dobré předpoklady stát se mobber má člověk, který je náhle povýšen či nabude majetek.

Typický profil mobbera neexistuje, je však možné vysledovat určité znaky. Mobber bývá silně egocentrický a autoritativní, má silný pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. (Svobodová, 2008) Mobbing je však také druh dovednosti, která vyžaduje kreativní přístup, je nutné postupovat promyšleně, zasáhnout na nejcitlivějším místě. Může vznikat neplánovaně, spontánně, ze začátku nevinnými poznámkami, i jako výsledek porady manažerů. (Krčmařová, 2002)

Důležitou roli hraje mobberův pocit méněcennosti, nespokojenost s jeho postavením v práci, osobním životem, vztahy. Bývá zdatný v manipulaci a přetvářce. Své vlastní nedostatky zakrývá tím, že poukazuje na nedostatky jiných. Manipulace je jeho prostředkem k uspokojení potřeby moci, převahy a k udržení nebo zvýšení sebeúcty. S obětí manipuluje a vnucuje jí svůj názor i obraz světa. (Svobodová, 2008)

Mobber se snaží druhého ovládnout, kontrolovat jeho pocity i chování. Je to ambiciózní člověk, který sleduje jen své osobní cíle a za každou cenu snaží utvrzovat svou převahu. Bývá také přehnaně kritický. (Svobodová, 2008)

*„Pro mobberovo chování je typická hostilita – vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními. Myslí si o nich, že jsou hloupí, často bývá nevraživý a podrážděný.“* (Svobodová, 2008, str. 47)

Jeho vztahy bývají velmi selektivní. K jedné skupině dokáže být až přehnaně příjemný a vlídný, k jiným lidem se dokáže chovat hrubě a agresivně. K lidem je lhostejný, ale přitom chce, aby se o něj zajímali.

Mobber postrádá empatii. Je emočně nezralý a nevyrovnaný, není schopen kontrolovat vnější projevy svých emocí. Není schopen hlubších citů. Má velmi slabou emoční inteligenci, nemá morální zábrany, výčitky. Chybí mu soucit s ostatními. (Svobodová, 2008)

Zvláštním případem mobberů mohou být osoby s psychopatickými povahovými rysy v mocenské pozici vedoucího. Na první pohled mohou působit jako dobří vůdci a sympatičtí lidé, ale ve skutečnosti s potěšením ničí a využívají lidi kolem sebe a necítí loajalitu ani k podniku. Výstižným americkým termínem pro tyto osoby zní „snakes in suits – hadi v oblecích“. (Kožená, 2007)

Mobbeři bývají zdatnými manipulátory. Manipulativní člověk se snaží dosáhnout toho, čeho chce tím, že se odvolává na morálku, pocity viny, na to, co řeknou druzí lidé apod. Manipulativní chování bývá charakteristické pro hysterické osobnosti. K manipulaci se dá použít výčitky, pláč, křik, moralizování, sliby a plno dalších technik. Oblíbeným nástrojem je činit druhého odpovědným za vývoj a řešení nějaké situace. Navozením pocitů důležitosti, viny nebo ohrožení se snaží donutit druhého, aby vyhověl. (Praško, Prašková, 1996) Přenášejí zodpovědnosti na jiné, komunikují nejasně, mění názory i jednání dle potřeby, zpochybňují kvality, schopnost a názory druhých, kritizují druhé, vytváří konflikty, stavějí se do role oběti, druhé využívají ve svůj prospěch, chovají se vyhýbavě, lžou, jsou egocentričtí, nerespektují potřeby a práva druhých atp. (Nazare – Aga, 1999)

Manipulátor nesděljuje jasně své požadavky a názory, k dosažení cíle volí nepřímou cestu, podává nereálný obraz o naší osobnosti. Styl manipulace souvisí a typem osobnosti. Někdo volí agresivní styl, někdo manipulaci založenou na předstírané bezmocnosti.

Dle E. L. Shostroma (in Lahnerová, 2009) je možno nalézt prvky manipulace u devíti stylů osobnosti:

- a. Diktátor: odvolává se na autority, tradice, odkazy předků, většinou je na pozici autoritativního šéfa.
- b. Chudáček: díky svým často zdůrazňovaným handicapům vytváří dojem, že by strašně rád vykonal to, či ono, ale protože na to nemá síly, zůstává jen u projevu. Čin je pak nucen vykonat někdo jiný. Ve skutečnosti zastírá svou lenost a nechotu.
- c. Počtář: velmi rychle si spočítá, co je pro něj nejvýhodnější. Charakteristická je pro něj metoda cukru a biče.
- d. Břečťan: kolem ostatních se „ovíjí“, tím zdůrazňuje svoji závislost na nich. Nechává silnější jedince, aby se o něj starali. Není nezvyklé ani citové vydírání.
- e. Drsník: k nadřazenosti a ovládnutí druhých využívá hrubé jednání, občas i nadávky, vulgarismy a výhrůžky. Nezná diskuzi ani kompromis.
- f. Obětavec: v lidech ve svém okolí vyvolává pocity viny.



g. Poslední spravedlivý: neustále kritizuje, v ostatních pak vyvolává pocity viny a nedostatečnosti, sám se však považuje za bezchybného. Bez něj by ostatní nemohli existovat.

h. Opatrovatel: o ostatní se neustále stará, sám ví, co je pro ostatní nejlepší, nebere však v úvahu jejich potřeb. Je přesvědčen o své pravdě.

i. Mafián: manipuluje silou, avšak na rozdíl od Drsnáka prostřednictvím jiných osob. (Lahnerová, 2009)

Manipulace je jednou z nebezpečných strategií v oblasti interpersonální komunikace.

*„Narušuje symetrii vztahů, omezuje na minimum možnost dohody a tvořivé spolupráce“* (Lahnerová, 2009, str. 98)

Pokud se stane manipulace běžným způsobem komunikace na pracovišti, blokuje se prostor k rozvíjení týmové práce, mezilidských vztahů a týmové spolupráce celkově. (Lahnerová, 2009)

Mobber je člověk, který agresi uplatňuje, chce-li vědomě uspokojit své potřeby a cíle. Aktérem mobbingu se může stát člověk, který neumí správným způsobem řešit konflikt. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005) Agrese je záměrné jednání, jehož cílem je ublížit druhému jedinci. V rámci skryté agrese není její cíl jasně zřejmý. (Lahnerová, 2009) Instrumentální typ násilníka se vyznačuje tím, že agresi uplatňuje tehdy, když chce uspokojit svoje potřeby, dosáhnout nějakého cíle. (Čermák, 1999) Nemusí jednat pod vlivem zlosti, nemusí ubližovat na základě provokace nevhodným chováním oběti. (Šimíčková-Čížková, 2004) Jedním z typických představitelů je tyran ve skupině, který si v kolektivu vybere oběť. Tyran jedná chladně a záměrně, agresivní scény si sám aranžuje a sám si také vybírá oběť. Nadávají najevo žádné emoce, jejich cíle je ublížit oběti, jednají takticky a promyšleně. (Čermák 1999)

Ten, komu jsou skryté projevy agrese určeny, nemusí vždy pochopit smysl nebo význam těchto projevů. U zástupné agrese nesměruje cíl k vlastnímu podnětu, ale k objektu náhradnímu. Ten si toho nemusí být vůbec vědom. (Lahnerová, 2009) Agrese se děje skrytě, v rámci neverbální komunikace. Tímto způsobem lze postupně zpochybnit profesní kompetenci určitého zaměstnance a zpochybnit vše, co dělá a říká. (Hirigoyen, 2002)

„ Agrese neprobíhá otevřeně, protože mobber nechce být přistižen, konfrontován s důsledky svého chování a být vystaven jakýmkoli námitkám.“ (Svobodová, 2008, str. 28)

Kdyby jednal přímo, riskoval by, že by byl odhalen a tím by přišel o svou převahu či by se dokonce mohl vystavit odvetě. Vedle toho, že nechce být odhalen, také rád sleduje, jak jeho oběť trpí a je pomalu a jistě ničena. Násilí je tedy skryté nejen tím, že není vidět, ale také tím, že se o něm na veřejnosti nemluví. Skrytost tak může způsobit, že si ho zpočátku nevšimne ani oběť, natož okolí. To je také důvod, proč se dá velmi těžko dokázat. (Svobodová, 2008)

Nebezpečí pro přímé a nepřímé účastníky mobbing představuje v tom, že je utvrzuje v představě, že takové prostředky jsou přiměřené a vhodné k proniknutí a získání výhod. Tím pádem vede k šíření těchto zavrženíhodných metod. (Kožená, 2007)

#### 4.1.1 Typy mobberů

*Pachatelé mobbingu dle Svobodové (2008):*

- Mobber závistivec: mobber závidí druhým to, co nemá a zároveň za to svou oběť nenávidí. Její výhody se snaží zničit, nebo přivlastnit.

- Mobber tyran a manipulátor: druhé ničí a ponižuje. Druhého člověka nedokáže respektovat. Útočí na sebevědomí oběti jen proto, aby si zvedl svoje. Má touhu ovládat druhé, manipulovat s nimi a jejich životy.

- Mobber diktátor: ústředním motivem je moc. Má velkou touhu vládnout, být nadřazen, mít převahu. Potřebuje mít vše pod kontrolou.

- Mobber ničitel konkurence: cíleně postupně zpochybňuje profesní zdatnosti kolegy, který je pro něho soupeřem v kariérním postupu.

- Nespokojený mobber: motiv nespokojenosti bývá charakteristický pro všechny mobbery. Všechny svoje nedostatky, potíže svaluje na druhé. Mobberovou obranou je projekce. Na oběť se snaží přenést vše, co je špatné na něm. Neustále si na něco stěžuje.

- Stresovaný mobber: není chopen se vypořádat s velkým napětím a zátěží. Vhodným způsobem odreagování je pro něj napadání druhých.

- Znuděný mobber: špatná organizace práce, její nedostatek či monotonie dává dostatek prostoru k vymyšlení, jak čas zaplnit. Toto se stává také jedním ze spouštěcích bodů mobbingu.

- Mobber bývalá oběť: útočí první, protože má strach, že by se mohly útoky opět opakovat na něj. Má skvěle zvládnutou roli oběti, proto je těžké ho prohlédnout. Vzbuzuje v nás soucit, litujeme ho a přitom sebou necháváme manipulovat.

- Mobber středobod vesmíru: staví se do role oběti, chce být středem pozornosti. Využívá slabosti oběti, aby v ní posílil pocity viny a vyprovokoval jí k nevhodné reakci před svědky. Chce vyvolat dojem, že oběť za všechno může. (Svobodová, 2008)

#### *Pachatelé mobbingu dle Hubertové (1995)*

- Strůjci – jsou určujícími činiteli, vymýšlejí stále nové prostředky mobbingu, slibují si od toho vlastní výhody, nebo se chtějí zbavit frustrace. Mnozí jednájí samostatně, jiní si hledají spojence.

- Náhodní pachatelé – z bezvýznamného konfliktu se mezi dvěma účastníky rozvine trvalý spor. Ten je vyrovnaný do chvíle, kdy jeden ze zúčastněných nezíská převahu. Do této chvíle hraje morální úroveň náhodného pachatele rozhodující úlohu.

- Spoluúčastníci – rozdělují se na dva typy. Jedni, kteří aktivně podporují jednoho, či více strůjců. A druzí, kteří se snaží celý problém nevidět a tím pasivně přispívají k rozvoji psychického teroru. Leymann tuto skupinu označuje za potencionální pachatele. (Huberová, 1995)

#### 4.1.2 Techniky mobbera

Dle Leymanna (in Kmoníčková, Wágnerová, 2005) můžeme rozlišit pět hlavních kategorií strategií mobbingu:

1. Útoky na možnost vyjádřit se a svěřit se.
2. Útoky na sociální vztahy.
3. Útoky na sociální pověst, úctu a vážnost.
4. Útoky na kvalitu osobního a pracovního života.
5. Útoky na zdraví.

Mobber útočí na zranitelná místa oběti, především na její soukromí. Vytahují na povrch negativní stránky a slabosti oběti.

Slovní útoky používá mobber různorodě. Přímá smysluplná komunikace však probíhá různorodě. Většinou je komunikace založena na ironických poznámkách či

osobování. Oběť nemá moc možností se vyjádřit, a pokud ano, je neustále přerušována. Její názory mobbera nezajímají a cokoli řekne, je jí označeno za špatné.

Kritika je přítomná téměř denně. Zpočátku je zaměřena především na práci, postupem času se však přesouvá i do osobního života. Bývá většinou prezentována ve formě jemné ironie. Mobber také zveličuje slabé stránky osobnosti oběti a prozrazuje důvěrné informace. Častou technikou je také lhaní, ale mobber lže jen výjimečně přímo.

Z počátku se také objevují mimoslovní útoky. Mobber svou oběť nezdraví, přehlíží ji. Řeč oběti doprovází ironizujícími gesty a mimikou. Pokud se k mobberovi přidají další kolegové, mohou oběť provokovat například okamžitým ukončením hovoru, při jejím příchodu do místnosti. (Svobodová, 2008b)

Mobber oběť také pomlouvá, napodobuje její chování. Snaží se o její izolaci ve všech oblastech.

Mobber je zručný manipulátor a není pro něj problém ovlivnit druhé pro své praktiky. (Svobodová, 2008)

#### 4.1.3 Muž nebo žena?

Kdo je horším mobberem není tak jasné. Dle profesora Leymanna (in Svobodová, 2008) není rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u obou. I jejich cíl většinou bývá stejný. Ženy si většinou za oběti vybírají opět ženy a muži muže. Rozdíl však panuje v použitých metodách.

Muži častěji jednají přímo, vyvíjejí větší tlak, bývají agresivnější jak fyzicky, tak verbálně. Jsou chladnější, preferují přímou cestu k eliminaci oběti. Mohou vyhrožovat násilím, chtějí dokázat, kdo je silnější. Oběť shazují nebo urážejí, mají směrem k ní cynické narážky. Zdůrazňují slabé stránky oběti, zadržují informace a pak schválně poukazují na její neschopnost.

Ženy naopak jednají spíše skrytě, ale o to důkladněji a rafinovaněji. Místo otevřené agrese raději volí emoční vydírání. Často nekomunikují přímo, používají skryté narážky, písemné příkazy. Každou chybičku oběti kritizují, ale sebe přitom chválí. Neustále oběti skáčou do řeči, tím jí nedávají možnost se vyjádřit. Používají lsti, pomluvy, nepravdivé zvěsti. Vysmívají se vizáži oběti, jejím gestům. Často si také volí třetí osobu, která jim s mobbingem pomáhá, či je za ně provádí. (Svobodová, 2008)

*Ženské metody* (dle Huberové, 1995):

- Posmívání se kolegyni, terčem může být například její účes, postava, hlas či gestikulace.
- Přiložení si polínka do ohně, bez předchozího ověření informací.
- Upírání oběti se veřejně vyjádřit.
- Oběť je pod neustálou palbou kritiky, kdy mobberka vyrukuje s každou domnělou či skutečnou chybou.
- Oběť je neustále přerušována

*Mužské metody* (dle Huberové, 1995):

- Ignorance, při rozhovorech oběť přeskakují, když mluví, tak se odvrací
- Neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, oběť je systematicky shazována
- Namísto argumentů výhružky, občas i násilím.
- Cynické poznámky o způsobu života oběti a jeho osobních stanoviscích.
- Podsouvání stále nových a nevděčných činností, o jejichž smyslu necháváme oběť v nejistotě.

## 4.2 Oběť

Mobbing záleží na osobnosti oběti jen málo, proto se jí může stát kdokoli z nás. Neexistují žádné charakteristické povahové rysy, které by byly společné pro všechny oběti. Mají však společný fakt, že nějakým způsobem vybočují, jsou nápadní. (Svobodová 2008)

*„Ten, kdo chce mobbovat, si svoji oběť vždycky najde.“* (Svobodová, 2008, str. 56)

Jedním z nejtěžších a nejvíce oslabujících aspektů zneužívání na pracovišti je, že často je oběť viděna jako problém, ne narušitel. A že oběť je smířená s tímto faktem a bere na sebe zodpovědnost za zneužívání. (Koonin, Green, 2004)

Jakmile proces začne, je oběť stigmatizována, mluví se o ní jako o někom, s kým se nedá vydržet, kdo má špatnou povahu. Na její osobu se svádí všechno, co je následkem konfliktu, zapomíná se na to, jaká byla předtím. Oběť se pak stane nepozorná, neúspěšná, vystavuje se kritikám kvůli kvalitě její práce. Pak je snadné se od oběti kvůli její neschopnosti nebo profesním chybám odvrátit. (Hirigoyen, 2002)

Kdo nějakým způsobem vyčnívá z průměru, je pro svoje okolí hrozbou, lidé tyto jedince neradi přijímají a dávají jim najevo svou neochotu spolupracovat. Na rozdíl od šikany v mobbingu neplatí, že se obětí stávají jen osoby slabší. Stejně tak neplatí, že by se obětí stal jen pracovník líný, neschopný, problémový. Důležitou roli však hraje odolnost. (Svobodová, 2008)

Nejčastěji se případy mobbingu týkají lidí, kteří nastoupili do nového zaměstnání. V širším pozadí následujících problémů některých z nich je jejich kompetence vyvolávající reálnou nebo potencionální atmosféru změn na pracovišti, které by mohli ohrozit ty lidi, kteří tam působí. Dalo by se říci, že typičtější skupinou obětí jsou ambiciózní, kvalifikovaní a velmi schopní lidé, kteří jsou hrozbou pro nové spolupracovníky už jen svojí přítomností. Situace se může stát kritickou, když vedoucí určité organizace dává najevo svou spokojenost s novým spolupracovníkem a začne ho upřednostňovat vůči těm, kteří tam již pracují déle. (Lovaš, 2001)

Obětí se mohou stát také lidé naivní až důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by někdo dokázal být takto zlý. Mobberovo chování se snaží omluvit, hledají pro něj důvody, to však dává mobberovi do ruky silnější zbraně. Oběť se snaží pochopit důvody mobberova chování, obviňuje se ze vzniklé situace, mobber žádnou vinu necítí. (Svobodová, 2008)

Důvody tohoto rafinovaného nepřátelského chování mohou být soukromé, kdy je oběť skutečným nebo potencionálním konkurentem, nebo podnikové, kdy je oběť donucena dát výpověď a odchází bez vyplacení kompenzace. Obětí často bývá dobrý, kvalifikovaný pracovník, spokojený se svou prací, a výsledkem často zhroucený jedinec s poškozeným zdravím a bez subjektivních vyhlídek na zlepšení vyhlídek a uspokojivé další uplatnění. (Kožená, 2007)

Speciální kategorií jsou také noví zaměstnanci. Často ani nemají šanci ukázat své schopnosti a jsou automaticky vyčleňováni jako nežádoucí. Pozici oběti si však mohou přivodit i samy, pokud dávají příliš najevo, že jsou schopnější, prosazují se na úkor druhých či jdou příliš tvrdě za kariérou.

Občas bývá napětí na pracovišti neúnosné, tak se hledá způsob, jak ho zredukovat. Nejméně oblíbený jedinec je tak vyčleněn a svádějí se na něj veškeré neúspěchy. Oběť se dostává do bludného kruhu, čím je mobber agresivnější, tím je oběť depresivnější. Mobber sahá stále po nových zbraních, kterými svou oběť dále systematicky ničí. Objevují se první fyzické obtíže, oběť je často nemocná, toho si všimnou nadřízení a začnou reagovat. (Svobodová, 2008) Kvůli vysokému vystavení a dlouhodobého trvání

psychického teroru, jsou výsledkem závažné psychologické, psychosomatické a sociální potíže. (Leymann, Gustafsson, 1996)

Prokázán byl tzv. psychosomatický model mobbingu. Dle Djurkoviče a kol. (in Kmoníčková, Wágnerová, 2005) vede mobbing u oběti k negativním psychosomatickým následkům, což vede ke zvýšené touze odchodu z organizace. K nejčastějším psychickým následkům se řadí deprese, poruch koncentrace, stavy úzkosti, pochybování o sobě, posttraumatická stresová porucha a myšlenky na sebevraždu. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

Oběti mohou být vystaveny velké stresové zátěži, která může končit nemocí, v nejhorším případě pokusem o sebevraždu. Dle některých statistik je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých nějakým způsobem propojen s problémy, která má ta dotyčná osoba na pracovišti. (Beňo, 2003)

Oběť může být: Osamocená – jediná žena v mužském kolektivu, pracující většinou v mužském odvětví práce, musí se vyrovnávat s předsudky a nepřátelstvím. Podobně i opačně.

Nápadná – lidem, kteří se nějakým způsobem odlišují, hrozí, že budou označeni outsidersy a tím mohou být snadněji vyčleněni z kolektivu.

Úspěšná – pokud byl předtím pracovník u kolegů oblíbený, jeho povýšení se může setkat se závidí těch, kteří o stejnou pozici také usilovali.

Nová – pokud se nová pracovní síla prezentuje něčím, co ji odlišuje od zbytku týmu, mohou se objevit závidí a pomluvy. (Huberová, 1995)

#### 4.2.1 Reakce oběti na mobbing

Oběť trpí, nedokáže se bránit. Dochází ke změnám postoje k práci, ztrátě motivace, sociální izolaci. Reakce oběti procházejí dle Svobodové (2008) několika fázemi:

- 1. fáze: oběť si z počátku nic neuvědomuje, seznamuje se s prostředím, situace, které se zde odehrávají, bere jako běžnou součást pracoviště.
- 2. fáze: oběť si začíná všimnout, že se něco děje, ale nespojuje si to se svou osobou, konflikty zatím bere jako náhodné.
- 3. fáze: oběť poznává, že již nejde o náhodu, vinu však začne hledat v sobě.
- 4. fáze: oběť ještě nejedná, myslí si, že se vše časem srovná, že není důvod, proč by měla být napadána. Postupem času podléhá psychickému zmatku, stále však

odmítá připustit, že je vystavena systematickému týrání. Pocity viny jsou u oběti posilovány, když se do situace vloží okolí.

- 5. fáze: oběť rozpoznává, že jsou útoky mířeny pouze na ni a vůbec nejsou náhodné. Hledá důvody, proč se to stalo. Snaží se najít logické důvody mobberova chování, protože je ale nenachází, roste u ní stres. Snaží se vymyslet určité způsoby obrany.

- 6. fáze: když si oběť agrese uvědomí, přijde šok, náhle pochopí, že byla terčem systematického teroru. Prožívá pocity strachu, bojí se mobberových reakcí. Trvá-li to dlouho, začínají se objevovat organické poruchy a chronická úzkost. (Svododová, 2008)

### 4.3 Diváci

Poslední, ale neméně důležitou skupinou účastníků mobbingu, jsou diváci. Ti mohou být rozděleni dle jejich přístupu k mobbingu do tří hlavních skupin:

1. pomahači – ti, kteří konkrétně pomáhají mobberovi a zároveň se od něho učí praktikám mobbingu
2. lhostejní – ti, kterým mobbing vyhovuje, ale bez jejich účasti
3. odpůrci – ti, kterým to není jedno a snaží se oběti pomoci.

Druhou skupinu, kdy se mobber pokračuje v teroru, protože mu nikdo nepřekáží, označuje H. Leymann za potencionální pachatele mobbingu. Zastat se oběti a postavit se mobberovi si žádá osobní odvalu. Strach ovšem bývá často větší, než odvaha a smysl pro spravedlivost (Huberová, 1995) Častou reakcí okolí však bývá pasivita. Ve většině případů je důvodem nechuť a strach přivodit si potíže.

*„Každý, kdo o mobbingu ví a nic nepodnikne, se stává spoluvíníkem.“*  
(Svododová, 2008a, str. 21)



## 5 Důsledky mobbingu

### 5.1 Důsledky mobbingu pro oběť

Davenportová (1999, in Svobodová, 2008) uvádí tři možné dopady mobbing na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

1. oběť odolá, nebo se od mobbing oprostí už v počáteční fázi. Je schopná se bez potíží začlenit zpět do pracovního procesu a kolektivu.
2. oběť má velké psychické i fyzické potíže, její začlenění zpět je náročné, ale možné.
3. oběť je natolik narušena, že není schopna pracovat, dochází ke chronickým potížím, které jí znemožňují v práci pokračovat.

Oběť má tendence k ústupu, proto může mobbing vést ke zvýšené konzumaci psychotropních látek.

Mezi nejčastější psychické důsledky patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, sebehodnocení, narušené sebevědomí. Neustálý stres vede ke ztrátě energie, k únavě. Z nedostatku motivace klesá výkonnost oběti. Dlouhodobé potíže mohou vést k depresi. Bezvýchodná situace může vést až k myšlenkám na sebevraždu. (Svobodová, 2008)

Silný vztah mezi násilím na pracovišti a následnou úzkostí a depresí poukazuje na etiologický faktor duševních poruch. (Brouse et al., 2008)

Později se přidruží psychosomatické problémy. Neustálý pocit napětí je spojen se svíravými pocity při dýchání, bolestmi zad a šíje a chronickými gastrointestinálními problémy. Zvýšená hladina stresových hormonů vede ke zvýšenému krevnímu tlaku, který může zapříčinit kardiovaskulární onemocnění. Občas dochází k poruchám příjmu potravy a poruchám spánku. (Svobodová, 2008) Mezi psychické problémy, objevující se u lidí, kteří jsou vystaveni mobbingu, patří depresivní nálada, potíže při rozhodování, úzkost způsobená změnou a pasivně-agresivní rysy a touha po pozornosti. Dlouhodobé vystavení může až vést k diagnóze posttraumatické stresové poruchy. (Giradi, et al., 2007)

Vedle psychických a somatických problémů trpí oběť také po ekonomické stránce. Dlouhodobá nemocenská, propouštění, přiřazování stále méně úkolů až k dobrovolnému odchodu ze zaměstnání. (Meglich-Sespico, Faley, Knapp, 2007)

Po určité době může mobbing vést k závažným rodinným krizím, může narušit pevná přátelství a oběť může dohnat až k extrémnímu řešení, kterým je již zmíněná sebevražda. (Kmoníčková, Wágnerová, 2008)

Oběť žije v sociálním stresu a nejistotě, její sociální potřeby jsou frustrovány. Dochází k narušení schopnosti komunikace. (Svobodová, 2008)

. Za dobu, kdy je oběť vystavena mobbingu postupně ztrácí:

- a) vliv
- b) respekt u druhých
- c) schopnost rozhodování
- d) nezájma zdraví
- e) důvěru sama v sebe
- f) přátele
- g) nadšení pro práci
- h) důstojnost (dle Konin, Green, 2004)

## **5.2 Důsledky mobbingu pro organizaci**

Vedoucí pracovníci si neuvědomují, že mobbing má negativní důsledky nejen pro oběť, ale jeho přehlížení a podceňování má dopad na úspěšnost celé organizace. K zachování vhodné pracovní atmosféry nestačí pouze propustit oběť. (Barták, 2006)

Projeví se menší kreativita, nižší produktivita, špatná docházka a fluktuace zaměstnance. Mobbing přináší ekonomické ztráty a má negativní důsledky pro celé pracoviště. Mění se celá atmosféra na pracovišti, vytváří se nepřátelské a nefunkční prostředí. Snižuje se efektivita a kvalita práce, klesá morálka celé firmy, což se projeví na jejích ziscích. (Svobodová, 2008)

Výzkumy ukázaly, že pracovníci na vysoce stresových pozicích mají nejnižší výsledky v testech životní spokojenosti. (Meliá, Becerril, 2007)

*„Mobbing je pro ekonomiku ztrátovým obchodem dosahujícím miliardových hodnot“* (Huberová, 1995)

Mobbing zvyšuje celou řadu nákladů organizace a tím negativně ovlivňuje její výkonnost jako celku. Mezi hlavní důsledky mobbingu patří (dle Olsen, 2004, in Kmoníčková, Wágnerová, 2005):

1. zvýšení nemocnosti.

2. nárůst předčasných odchodů do důchodu.
3. zvýšená fluktuace a s tím spojené náklady na nábor, výběr a adaptaci pracovníků.
4. snížená produktivita. Škody na zařízení a vybavení podniku.
5. narůstající náklady spojené se stížnostmi a soudními spory.

A dle Kožené (2007):

- a. zhoršené mezilidské vztahy mezi ostatními pracovníky
- b. zvýšené obavy, nejistota, nedůvěra
- c. zvýšená nemocnost a fluktuace pracovníků
- d. ztráta odborníků
- e. zhoršení pracovních výkonů a kvality
- f. stížnosti pracovníků i klientů

Všechny tyto jevy se pak promítají do zvýšených nákladů a snížených zisků.

(Kožená, 2007)

Náklady organizace, kde se odehrál mobbing zahrnují nábor a zaučení nových pracovníků, přesčasy, snížená morálka a produktivita, výdaje za zdravotní péči, zvýšené chyby, právní poplatky, nepřátelské pracovní prostředí atp. (Konin, Green, 2004)

Firmy a společnosti by si měli uvědomit, že soudnímu sporu většinou předchází stížnost od zaměstnance a měli by tedy stížnostem a jejich spravedlivému vyřizování věnovat dostatek pozornosti. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

## 6 Prevence mobbingu

Násilí na pracovišti není vždy spojeno s organizovanou pracovní strategií nebo formou vedení, ale je spíše výsledkem individuálních postojů. Toto je obtížné pro efektivní prevenci. (Brouse et al., 2008) Většinou, když probíhá mobbing horizontálně, vedení nezasáhne. Problém většinou vezme na vědomí, až když oběť zareaguje příliš viditelným způsobem, nebo když je příliš často v pracovní neschopnosti. (Hirigoyen, 2002)

Výzkumy také ukazují, že nárůst mobbingu je také přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb, selhání a úrazů na pracovišti. Pak už se nemusí jednat pouze o neshodu na pracovišti, ale mobbing tímto přerůstá do rozměru legislativního pochybení, hraničícího až s trestným činem. Zaměstnanci by měli být dostatečně informováni, jak mají reagovat a jak mají jednat v případě, že se mobbing objeví. Mělo by být jasně definováno, co je vhodné a co nepřijatelné chování. (Svobodová, 2008)

*„Každý pracovník by měl vědět, co to mobbing je, jak může ohrozit atmosféru ve firmě a tím i výkonnost pracovníků a produktivitu, eventuálně konkurenceschopnost firmy.“* (Svobodová, 2008, str. 89)

Dle Leymanna existují čtyři faktory, které velmi přispívají k mobbingu na pracovišti. Patří mezi ně nedostatky v plánu práce nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

Neexistuje jediná osvědčená a naprosto spolehlivá strategie jak se bránit mobbingu, ale obecně jsou tři možnosti. A to odejít ze zaměstnání, zůstat a dál trpět anebo zůstat a bránit se.

Vzhledem k tomu, že je to násilí skryté a beze stop, je obrana velmi obtížná. Ale mobbing by se neměl omezovat jen na jednoduchou variantu zbavení se bezbranné oběti. Strategie obrany také velmi záleží na tom, v jaké fázi se oběť nachází. Čím později se začne bránit, tím to bude pro ni těžší. (Svobodová, 2008)

Resch a Schubinsky (in Kmoníčková, Wágnerová, 2005) navrhují několik opatření, která mohou pomoci tyto faktory snížit.

Patří mezi ně dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu pracovníků a tím i riziko jeho vybití na

ostatních spolupracovnících. Dále je to dostatečná kontrola práce, možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

Primární prevence spočívá v dobré informovanosti a z ní vycházející odhodlání těmto jevům zabránit. Důležité je poučit vedoucí v rozeznání známek mobbingu a v postupech, jak je řešit. Různí autoři studií o mobbingu se shodují, že obecně nejlepší ochranou je kombinace silné zaměstnanecké organizace a platných zákonných opatření, o které je možné se opřít. (Kožená, 2007)

Každá firma, organizace nebo podnik by měly mít bez ohledu na své zaměření připraveny plán řešení násilí na pracovišti. Ten by měl obsahovat strategie, jak se vypořádat s konkrétním incidentem před jeho vznikem, v průběhu a samozřejmě i po něm. (Svobodová, 2008)

Hodnoty, které jsou stanovené vedením firmy, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury. Každý pracovník by měl mít právo si stěžovat a vyjádřit svůj názor k různým pracovním situacím a to i v případě, pokud je to v opozici k názorům ostatních. Vedení organizace by měl proti mobbingu aktivně a otevřeně vystupovat, svým chováním by měl jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005) Pokud chtějí zaměstnavatelé předejít násilí na pracovišti, musejí být přesvědčeni o důležité roli mezilidských vztahů a jejich dopadu na zdraví, pohodu a spokojenost zaměstnanců. Otázkou prevence mobbingu by se tedy měli zabývat v rámci tzv. bezpečnostní kultury. Vedoucí pracovník by měl na případná nebezpečí narazit dříve než ostatní, postarat se o odstranění všech rizik a přijmout opatření k zamezení jejich opětovného vzniku. (Svobodová, 2008)

Organizace by měla stanovit cíle jednotlivých aktivit, které by měly být sladěny s osobními cíli zaměstnanců. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005) V ČR však stále bohužel chybějí konkrétní návody, jak mobbing řešit. (Svobodová, 2008)

Pokud již v organizaci k mobbingu došlo, je důležité zlepšení v oblasti komunikace. To může být nápomocné zejména ve fázi prvotního konfliktu.

V případě, že k mobbingu přece jen dojde, je nutné, aby se oběť snažila o rozhovor s mobberem a zjistila důvod, proč je mobbována. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

Nastupuje sekundární prevence. Mobbing je nutno zastavit a řešit. Osoby vycvičené v postupech objektivního hodnocení a zprostředkování mohou být členy postiženého podniku nebo z nezávislé organizace. Vedou setkání obou stran konfliktu a umožňují střet názorů a vyjádření emocí. Pro pracovníka postiženého mobbingem je

největší posilou solidarita a podpora kolegů, je to pro ně dokonce důležitější, než podpora rodiny. (Kožená, 2007)

Oběti mobbingu by měly mít možnost požádat o pomoc v rámci své organizace, například obrátit se na svého vedoucího nebo ostatní nadřízené, popřípadě odbory nebo personální oddělení. Ti by pak měli co nejdříve oběti poradit a podporovat ji, zdokumentovat celou událost ve společných nebo oddělených rozhovorech s mobberem a obětí, seznámit mobbera s případnými pracovně právními souvislostmi a následky jeho počínání a navrhnout přijetí protiopatření u příslušných orgánů. Zároveň by organizace měly mít stanoveny sankce, které mohou být mobberovi v případě prokázaného mobbingu uděleny.

Organizace, ve kterých se již s mobbingem setkali nebo kde jeho výskyt hrozí, by měly vytvořit přesné směrnice a postupy pro tento případ. Zaměstnanci by měli být poučeni o mobbingu i jeho projevech, a stejně tak o způsobu, jakým by měli v takovém případě postupovat. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

*„Dokud se firmy mobbingem nezačnou zabývat a nezajistí svým zaměstnancům bezpečné a zdravé místo pro práci, bude se mobbingu stále více dařit a bude ničit nejen jedince, ale i celé týmy.“* (Svobodová, 2008, str. 88)

V rámci terciální prevence se řeší pomoc postiženým pracovníkům, aby u nich nedošlo k trvalému fyzickému a psychickému poškození a snaží se je navracet do pracovního procesu. V některých státech existují při klinikách pracovního lékařství oddělení pro diagnostiku, prevenci a rehabilitaci psychických poruch spojených s prací. (Kožená, 2007)

V těžkých případech dokonce může dojít na sabotování práce a nezákonné činy. Dle výzkumů ve Švédsku je mobbing důsledkem 10 – 20 % sebevražd za rok. Na základě těchto a podobných výzkumů byla ve Švédsku otevřena specializovaná klinika právě pro oběti mobbingu. Mobbing byl také prohlášen za trestný čin a jeho následky jsou považovány za nemoc s povolání. Průzkumy prokázaly, že mobbing přináší trvalé psychické i fyzické následky, což umožňuje pravidelnou žádost o odškodnění za pracovní neschopnost. (Koonin, Green, 2004)

## 6.1 Právní obrana

V České republice zatím není mobbing uzákoněn. Soudci mají s touto problematikou malou zkušenost a často ji podceňují. Stejně jako zaměstnavatelé jí považují za běžnou součást pracovního procesu. (Svobodová, 2008)

Ve světě jsou již soudní spory celkem běžné. Ve Francii a Švédsku již antimobbingové zákony existují, ve Švýcarsku mají ustanovenou konkrétní osobu, která vzniklou mobbingovou situací na pracovišti pomáhá řešit. I když první tendence k právnímu řešení se objevují i u nás. Je proto důležité schovávat jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, cokoliv, co může tvrzení u soudu dosvědčit. (Kožená, 2005)

Dá se odvolat na Listinu základních práv a svobod. Dále na Zákoník práce, paragraf 13 odstavec 2b a odstavec 5 a paragraf 16.

V Občanském zákoníku se v paragrafech 11 až 13 mluví o ochraně osobnosti.

V případě pomluvy a vydírání je nutno hledat v Trestním zákoníku. Paragraf 206 náleží Pomluvě, paragraf 235 Vydírání. (Svobodová, 2008)

## **7 Metodologický rámec výzkumu**

### **7.1 Výzkumný cíl**

Mobbing nás provázel na pracovištích odjakživa, ale až do nedávné doby nebyl odporně popsán a zkoumán. Charakteristický je pro něj plíživý, nenápadný nástup a forma převážně psychického teroru. Mobbing se rozvíjí z nevyřešeného konfliktu, proto je zdravá komunikace základem pro bezkonfliktní pracovní prostředí. Mobbing může trvat neomezenou dobu, za spodní hranici trvání se pak považuje šest měsíců. Mobbing při svém vývoji prochází několika fázemi, od počátečního konfliktu až po konečné odhalení a řešení. Obětí mobbingu se může stát kdokoli, stejně tak neexistuje jednotný profil mobbera. Není stanoven jednoznačný postu, jak se mobbingu bránit. Velkou úlohu v prevenci a zabránění již vzniklého mobbingu mají vedoucí. Ti by měli mít o této problematice dostatek informací, aby pak mohli být postiženým zaměstnancům co nejvíce nápomocni.

Policie ČR je rozvětvené, hierarchicky uspořádané sociální společenství, kde by mohl být předpoklad, že dochází k častějším konfliktům mezi spolupracovníky a tím i ke vzniku psychického teroru na pracovišti – mobbingu. Hlavním cílem této práce a celého výzkumu bylo zmapovat a zjistit, zda je potencionální výskyt mobbingu u výběrového souboru příslušníků Policie ČR. Dalším cílem by bylo, pokud by byl průkaz potencionálního mobbingu, dalo by se z charakteru pokládaných otázek určit, jaká metoda mobbingu byla použita.

### **7.2 Výzkumný soubor**

Výzkumu se zúčastnili příslušníci Policie ČR a zároveň posluchači SKPV a VPŠMV v Pardubicích. Na výběrový soubor nebyla kladená žádná zvláštní omezení. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 110 respondentů.

### **7.3 Použitá metodika**

Pro sběr dat byla použita kvantitativní metoda, využívající formy dotazníku (příloha 1). Dotazníkové šetření bylo anonymní. Dotazník se sestával ze 48 uzavřených otázek. První 3 byly zaměřeny na zjištění základních informací o výběrovém souboru. Respondenti odpovídali na otázky týkající se pohlaví, věku a délky jejich praxe.



Zbývajících 45 otázek tvořilo jádro výzkumu. Byly to uzavřené otázky, na které respondenti odpovídali pomocí posuzovací Likertovy škály. Ta byla pětihodnotová, v rozsahu od „zcela souhlasím“ po „zcela nesouhlasím“.

Vlastní dotazník vycházel z originálního dotazníku LIPT 45 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization).

H. Leymann hledal původně ve svých výzkumech určité povahové rysy, které by byly společné pro všechny pachatele nebo pro všechny oběti mobbingu. S žádnými se nesešel, ale podrobnějšími analýzami pracovních podmínek odhalil některé typické, opakující se a pravidelně se vyskytující formy chování, které rozdělil do pěti kategorií, obsahujících 45 tvrzení vztahujících se k psychickému teroru na pracovišti:

Kategorie I. - Působení na možnosti oběti mobbingu adekvátně komunikovat (položky č. 1-11), Kategorie II. - Působení na možnosti oběti udržovat společenské styky (položky č. 12-16), Kategorie III. - Působení na možnosti oběti udržet si osobní pověst (položky č. 17-31), Kategorie IV. - Působení na pracovní situaci oběti (položky č. 32-38) a Kategorie V. - Působení na fyzické zdraví oběti (položky č. 39-45)  
(dle Beňo, 2003)

## 8 Výsledky

Ve dvou částích jsou zde uvedeny zpracované výsledky jednotlivých položek dotazníku. První část je věnována výsledkům prvních tří otázek, které byly zaměřeny na základní informace o výběrovém souboru. Druhá část obsahuje zpracování vlastních 45 položek, které jsou stěžejní pro cíl této práce.

### 8.1 Výsledky základních informací

Tabulka č. 1 a graf č. 1 znázorňují rozdělení respondentů dle jejich pohlaví, kterých bylo z celkového počtu 110 účastníků výzkumu 94 (85,5%) mužů a 16 (14,5%) žen.

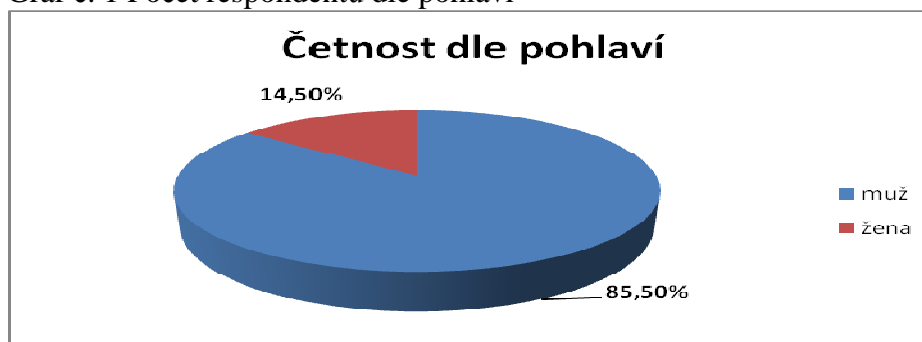
Tabulka č. 2 a graf č. 2 znázorňuje věkový rozptyl výzkumného souboru respondentů. Věková rozhraní byla určena na 20-29 let, kdy v této kategorii odpovědělo 17 (15,45%) respondentů, 30-39 let, kdy odpovědělo 58 (52,73%) respondentů, 40-49 let, s počtem 31 (28,18%) respondentů a 50 a více let, kdy odpověděli 4 (3,64%) respondenti. Nejčastější zastoupení je tedy ve věkové kategorii 30-39 let.

Tabulka č. 3 a graf č. 3 znázorňuje rozdělení výzkumné skupiny dle délky policejní praxe. Shodné zastoupení 18 (16,36%) respondentů měly kategorie délka praxe do 5. ti let a délka praxe nad 20 let. Nejčastěji zastoupenou kategorií byla délka praxe 10-19 let, kdy odpovědělo 53 (48,18%) respondentů. Zbývající kategorie délka praxe 6-9 let byla zastoupena 21 (19,09%) respondenty.

Tabulka č. 1 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Muž	94	85,50
Žena	16	14,50
Celkem	110	100,00

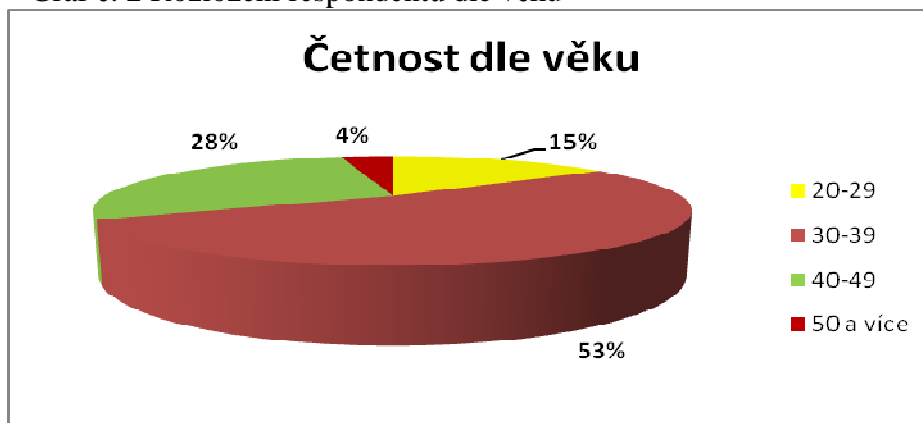
Graf č. 1 Počet respondentů dle pohlaví



Tabulka č. 2 Věk respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
20-29 let	17	15,45
30-39 let	58	52,73
40-49 let	31	28,18
50 a více let	4	3,64
Celkem	110	100,00

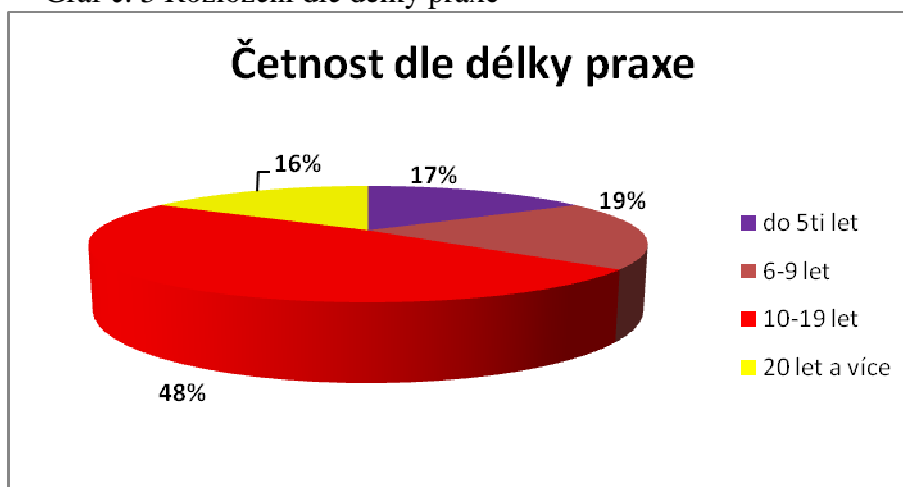
Graf č. 2 Rozložení respondentů dle věku



Tabulka č. 3 Délka praxe respondentů

Délka praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 5. ti let	18	16,36
6-9 let	21	19,09
10-19 let	53	48,18
20 let a více	18	16,36
Celkem	110	100,00

Graf č. 3 Rozložení dle délky praxe



## 8.2 Výsledky vlastních dotazníkových otázek

Výsledky jsou uvedeny pod každou otázkou, která je formulována zcela stejně, jako je v použitém dotazníku. Každá otázka je doplněna o graf a tabulku pro co nejlepší představu o získaných výsledcích.

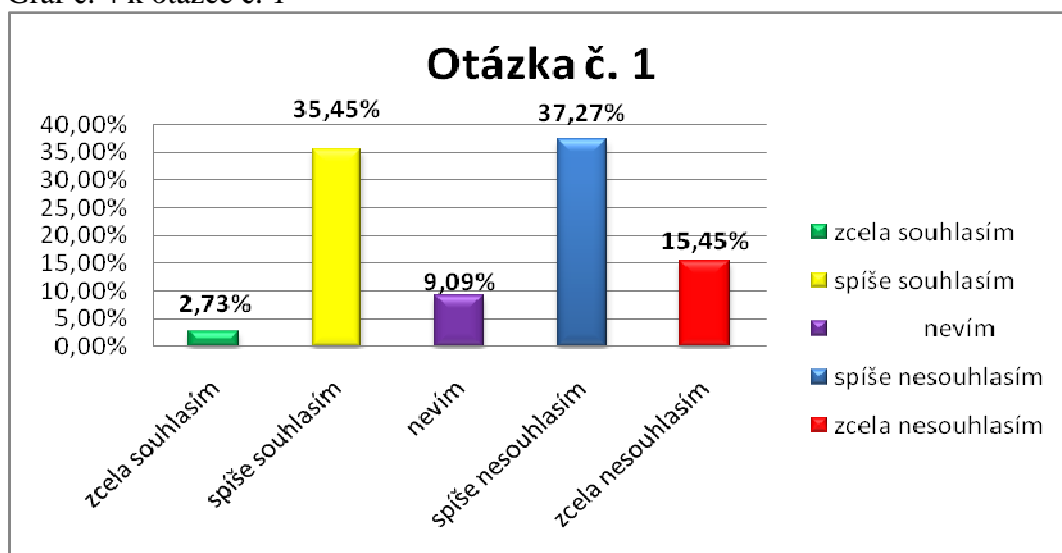
*Otázka č. 1 Na pracovišti je osoba, která Vám nedává možnost komunikovat.*

Tabulka č. 4 a graf číslo 4 se vztahuje k dotazníkové otázce číslo 1., která je zaměřená na komunikaci s mobberem. Výsledkem je skoro stejné četnostní zastoupení na obou koncích nabízené odpovědní škály. 31 (35,45%) respondentů se přiklání k možnosti, že spíše souhlasí, že s nimi mobber v rámci jejich zkušeností nekomunikuje a na druhé straně nepatrně větší počet 41 (37,27%) respondentů se přiklání k opačné verzi, že spíše nesouhlasí, že by s nimi mobber nekomunikoval.

Tabulka č. 4

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	3	2,73	2,73
Spíše souhlasím	39	35,45	38,18
Nevím	10	9,09	47,27
Spíše nesouhlasím	41	37,27	84,54
Zcela nesouhlasím	17	15,45	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 4 k otázce č. 1



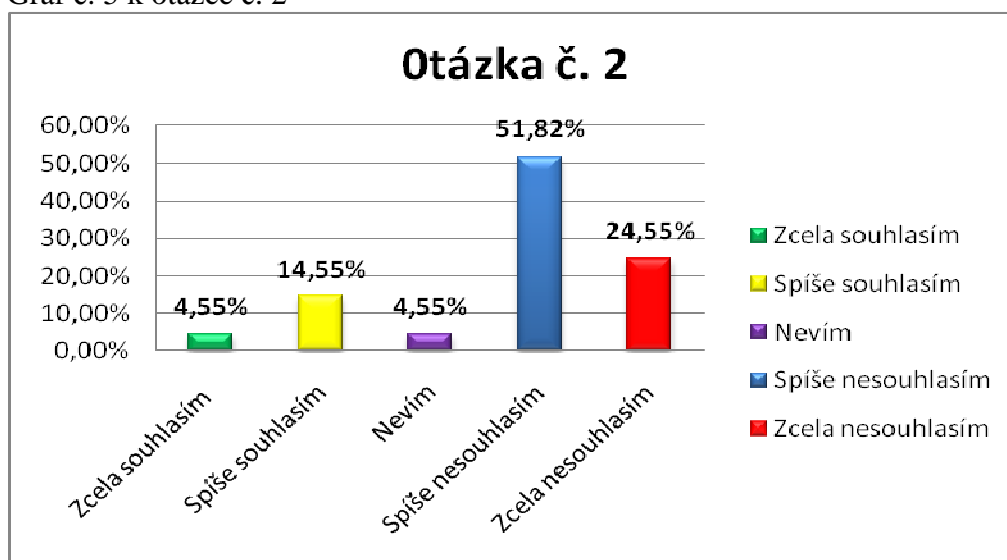
*Otázka č. 2 Jste stále umlčován/a či neustále přerušován/a.*

Výsledkem otázky č. 2 (znázorněné v tab. a grafu č. 5), která zkoumala, zda mobber brání komunikaci, je, že většina respondentů – 57 (51,82%) spíše nesouhlasí, že by jim mobber v komunikaci bránil. 53 zbývajících respondentů odpovědělo zbývajícími možnostmi odpovědní škály.

Tabulka č. 5

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	5	4,55	4,55
Spíše souhlasím	16	14,55	19,1
Nevím	5	4,55	23,65
Spíše nesouhlasím	57	51,82	75,47
Zcela nesouhlasím	27	24,55	100
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>	

Graf č. 5 k otázce č. 2



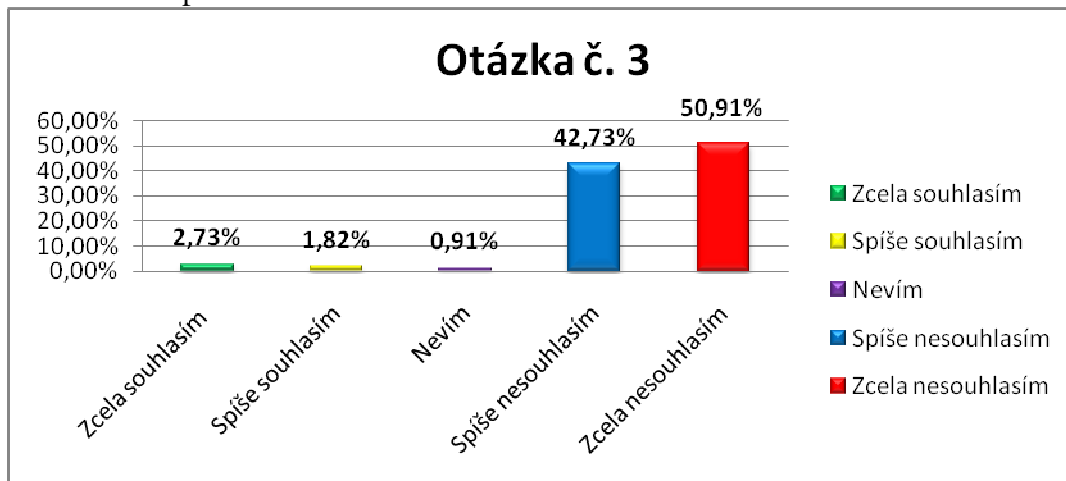
*Otázka č. 3 Kolegové Vám brání v komunikaci.*

I třetí otázka je zaměřena na komunikaci, tentokrát mezi kolegy a respondentem. Valná většina respondentů se přiklonila k možnostem, že buď spíše nesouhlasí (42,73%) nebo vůbec nesouhlasí (50,91%) s tím, že by jim kolegové zabraňovali v komunikaci.

Tabulka č. 6

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	3	2,73	2,73
Spíše souhlasím	2	1,82	4,55
Nevím	1	0,91	5,46
Spíše nesouhlasím	47	42,73	48,19
Zcela nesouhlasím	56	50,91	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 6 k odpovědi č. 3



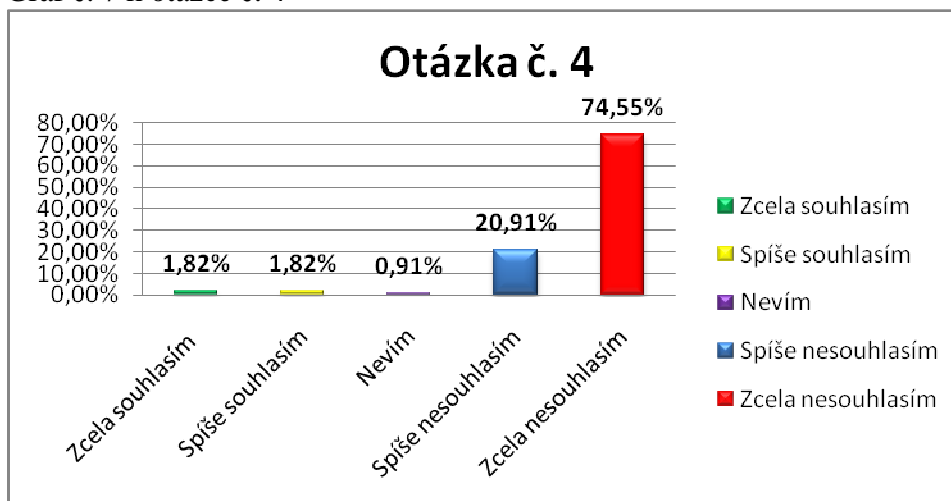
*Otázka č. 4 Kolegové na Vás křičí.*

Otázka č. 4 je zaměřena opět na kolegy. Valná většina respondentů (74,55%) zcela nesouhlasí, že by na ně kolegové někdy křičeli.

Tabulka č. 7

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	2	1,82	1,82
Spíše souhlasím	2	1,82	3,64
Nevím	1	0,91	4,55
Spíše nesouhlasím	23	20,91	25,46
Zcela nesouhlasím	82	74,55	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 7 k otázce č. 4



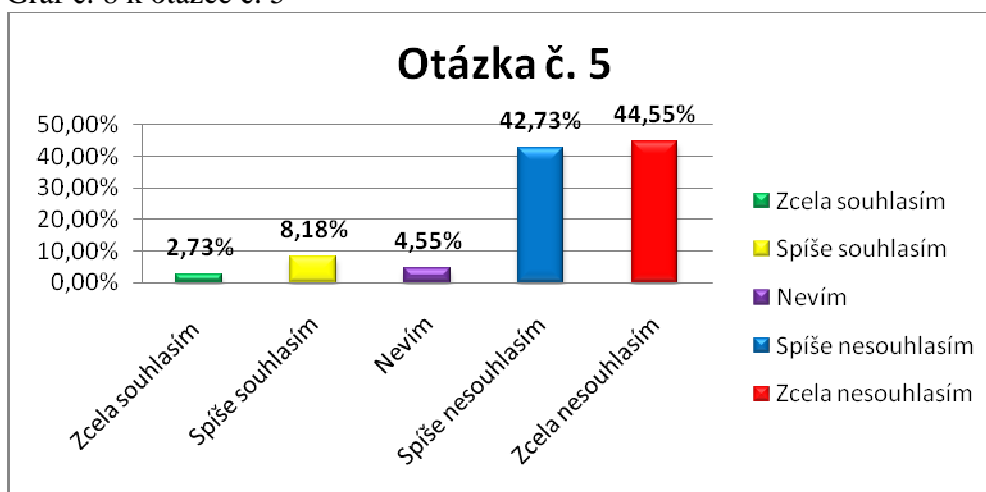
*Otázka č. 5 Jste vystaven/a verbálním útokům v souvislosti s pracovními úkoly.*

Další otázka, zaměřená na verbální stránku, kdy velká většina respondentů s téměř shodným výsledkem (44,55% spíše a 42,73% zcela) nesouhlasí, že by někdy byli vystaveni verbálním útokům v souvislosti s pracovními úkony.

Tabulka č. 8

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	3	2,73	2,73
Spíše souhlasím	9	8,18	10,91
Nevím	5	4,55	15,46
Spíše nesouhlasím	47	42,73	58,19
Zcela nesouhlasím	49	42,55	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 8 k otázce č. 5



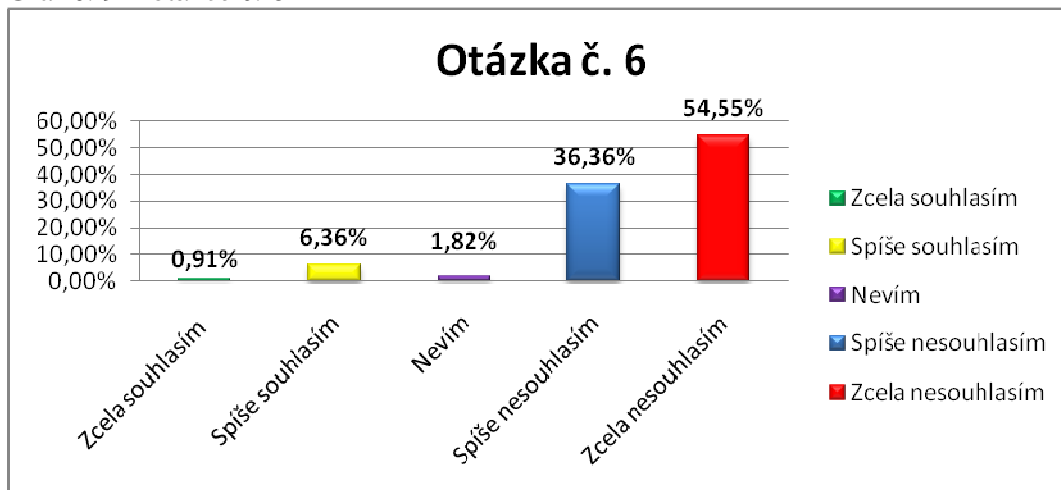
Otázka č. 6 Jste vystaven/a verbálním útokům v souvislosti se svým osobním životem.

Otázka č. 6 zabývající se verbálními útoky v souvislosti s respondentovým osobním životem byla zodpovězena negativně, kdy opět velká většina respondentů zvolila odpověď spíše nesouhlasím (36,36%) nebo zcela nesouhlasím (54,55%).

Tabulka č. 9

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	7	6,36	7,27
Nevím	2	1,82	9,09
Spíše nesouhlasím	40	36,36	45,45
Zcela nesouhlasím	60	54,55	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 9 k otázce č. 6



Otázka č. 7 Jste zastrašován/a prostřednictvím telefonických hovorů.

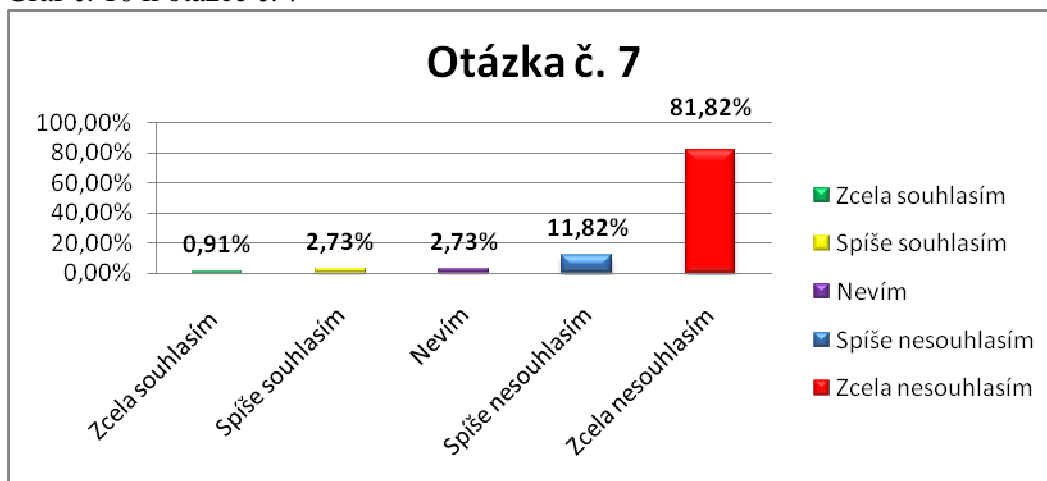
Naprostá většina respondentů (82%) se v sedmé otázce vyjádřila, že zcela nesouhlasí, že by někdy byla zastrašována telefonními hovory.

Tabulka č. 10

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	3	2,73	3,64
Nevím	3	2,73	6,37
Spíše nesouhlasím	13	11,82	18,19
Zcela nesouhlasím	90	81,82	100
Celkem	110	100,00	



Graf č. 10 k otázce č. 7



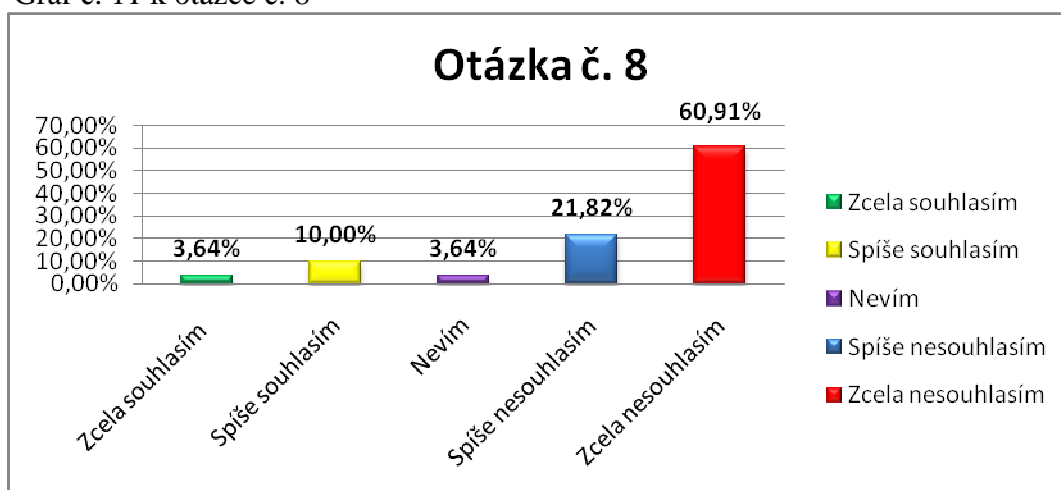
Otázka č. 8 Jste vystaven/a verbálním výhrůžkám.

U otázky č. 8 opět většina respondentů zcela nesouhlasí (60,91%), že by někdy byla vystavena verbálním výhrůžkám.

Tabulka č. 11

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	4	3,64	3,64
Spíše souhlasím	11	10,00	13,64
Nevím	4	3,64	17,28
Spíše nesouhlasím	24	21,82	39,1
Zcela nesouhlasím	67	60,91	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 11 k otázce č. 8



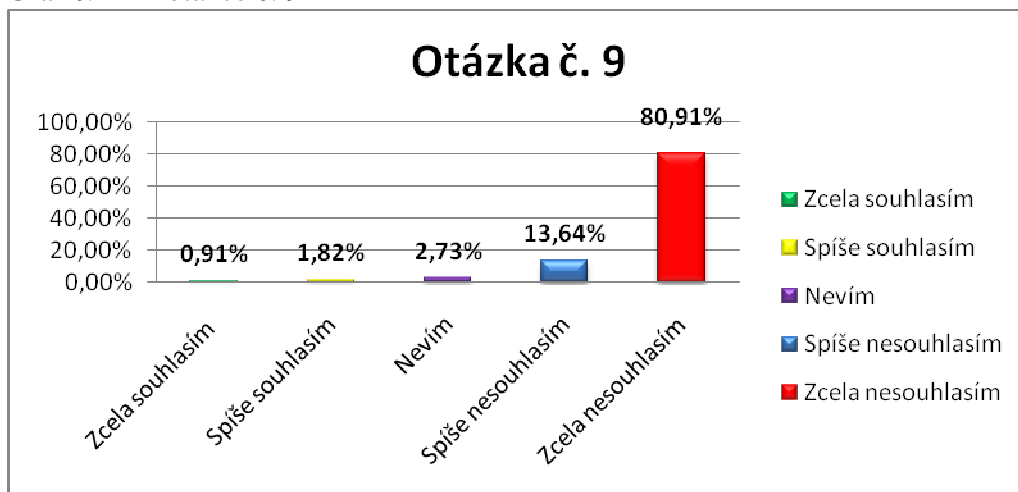
Otázka č. 9 Jste vystaven/a písemným výhrůžkám.

Otázka č. 9 se také věnuje výhrůžkám, ale v písemné formě. Stejně jako v předchozí otázce valná většina respondentů (80,91%) zcela nesouhlasí, že by se někdy s písemným vyhrožováním setkala.

Tabulka č. 12

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	2	1,82	2,73
Nevím	3	2,73	5,46
Spíše nesouhlasím	15	13,64	19,1
Zcela nesouhlasím	89	80,91	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 12 k otázce č. 9



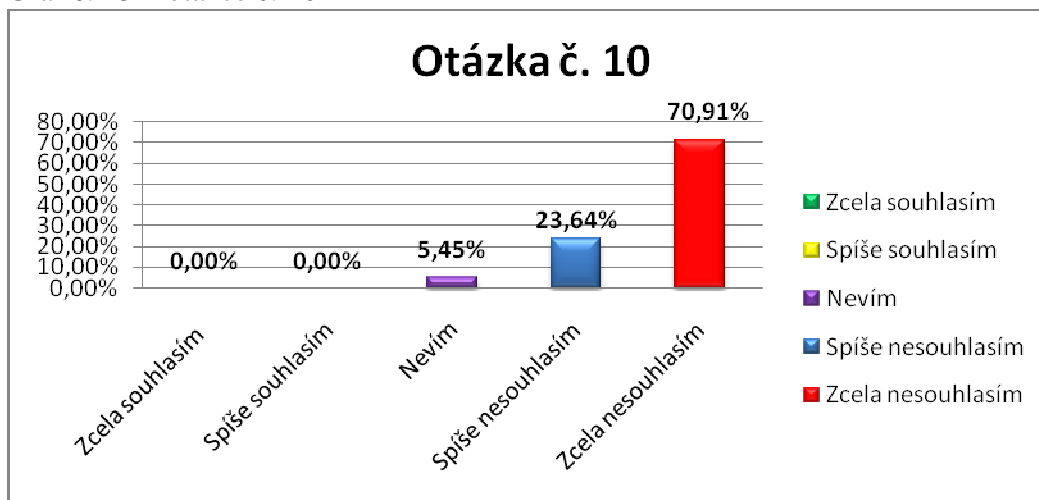
Otázka č. 10 Spolupracovníci s Vámi odmítají mít jakýkoliv styk.

V odpovědích k desáté otázce se žádný/á s respondentů neseťkal/a s tím, že by mu/jí spolupracovníci odpírali jakýkoli styk.

Tabulka č. 13

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	0	0,00	0
Nevím	6	5,45	5,45
Spíše nesouhlasím	26	23,64	29,09
Zcela nesouhlasím	78	70,91	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 13 k otázce č. 10



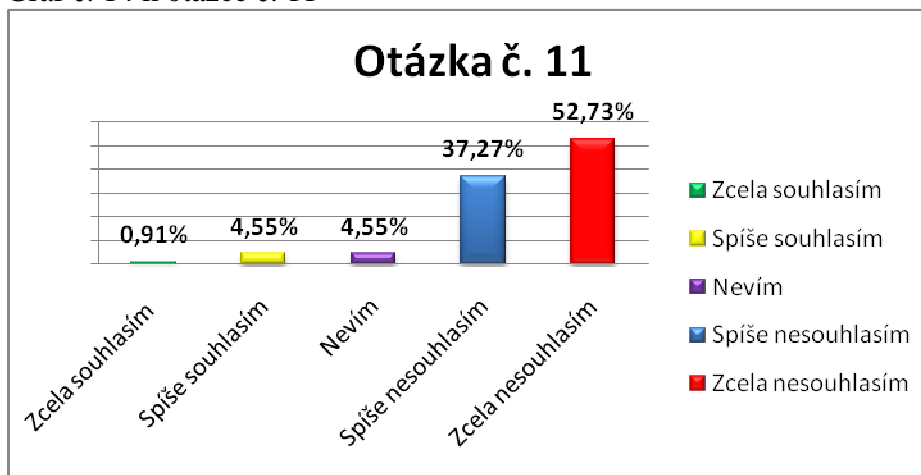
*Otázka č. 11 Vaše přítomnost je přehlížena.*

Valná většina respondentů opět nesouhlasí (37,27% spíše, 52,73% zcela) že by byla jejich přítomnost mobberem přehlížena.

Tabulka č. 14

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	5	4,55	5,46
Nevím	5	4,55	10,01
Spíše nesouhlasím	41	37,27	47,28
Zcela nesouhlasím	58	52,73	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 14 k otázce č. 11



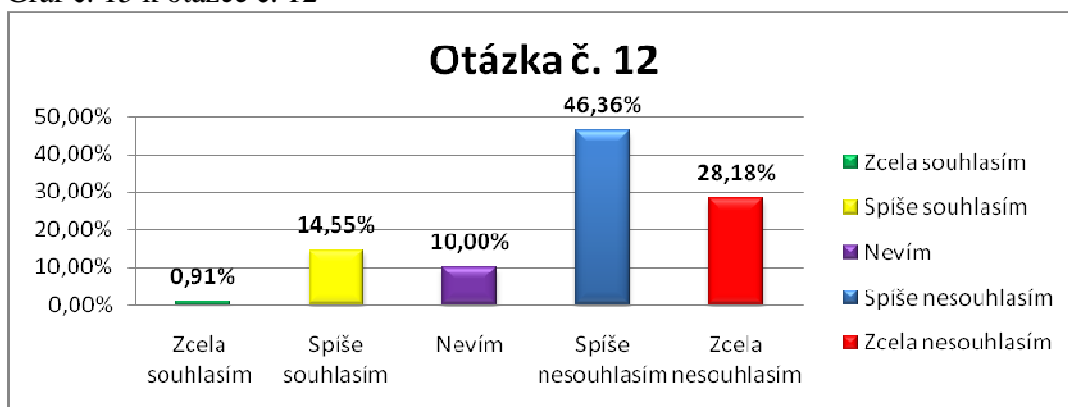
Otázka č. 12 Na pracovišti je osoba, která s Vámi nemluví.

46,36% dotázaných respondentů spíše nesouhlasí, že by s nimi agresor nemluvil. Četnostní podíl následuje 28,18%, kdy respondenti zcela nesouhlasí, že by s nimi agresor verbálně nekomunikoval. Zajímavý je také četnostní podíl 14,55%. Kdy naopak respondenti spíše souhlasí, že s nimi mobber nemluví.

Tabulka č. 15

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	16	14,55	15,46
Nevím	11	10,00	25,46
Spíše nesouhlasím	51	46,36	71,82
Zcela nesouhlasím	31	28,18	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 15 k otázce č. 12



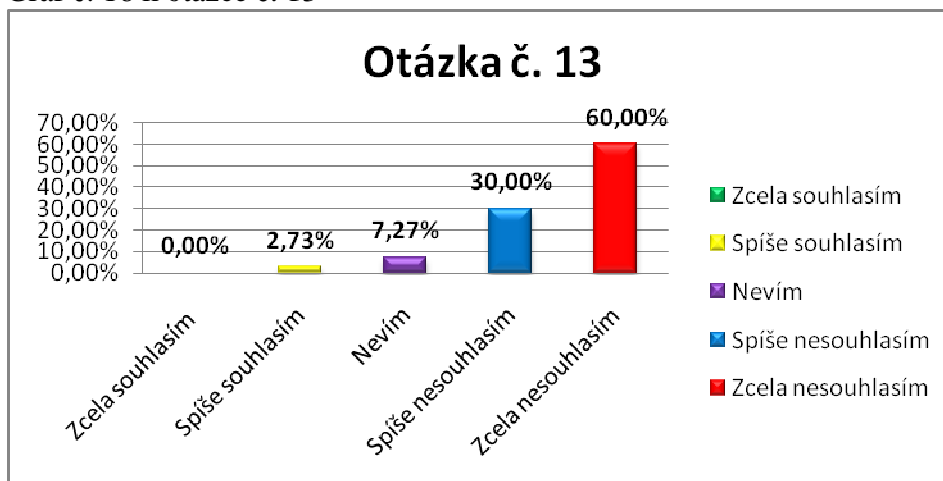
Otázka č. 13 Máte zakázáno od určité osoby na pracovišti, abyste s ní mluvil/a.

Většinový podíl u otázky č. 13 zastupují odpovědi respondentů, kteří spíše nesouhlasí (30%) nebo zcela nesouhlasí (60%), že by měli zakázáno s agresorem hovořit.

Tabulka č. 16

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	3	2,73	2,73
Nevím	8	7,27	10
Spíše nesouhlasím	33	30,00	40
Zcela nesouhlasím	66	60,00	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 16 k otázce č. 13



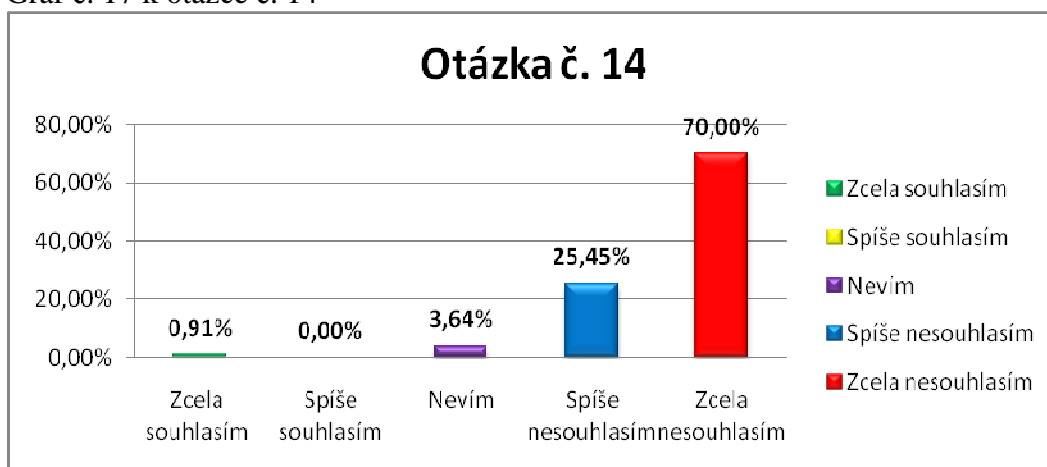
*Otázka č. 14 Jste izolován/a stranou ostatních.*

77 (70%) dotázaných odpovědělo u 14. Otázky, že zcela nesouhlasí, že by byli izolováni stranou od ostatních. Menší část (25,45%) spíše nesouhlasilo a zanedbatelná část si zvolila zbývající možnosti odpovědí.

Tabulka č. 17

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	0	0,00	0,91
Nevím	4	3,64	4,55
Spíše nesouhlasím	28	25,45	30
Zcela nesouhlasím	77	70,00	100
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>	

Graf č. 17 k otázce č. 14



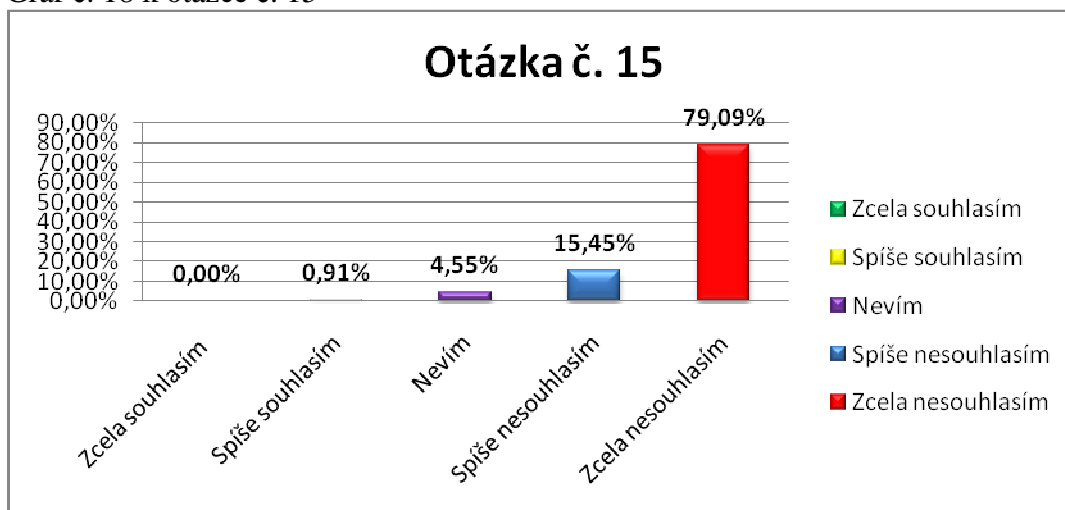
*Otázka č. 15 Kolegové mají zakázáno s Vámi hovořit.*

Naprostá většina respondentů zcela nesouhlasí (79,09%), že by měli jejich kolegové od mobbera zakázáno s nimi hovořit.

Tabulka č. 18

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	1	0,91	0,91
Nevím	5	4,55	5,46
Spíše nesouhlasím	17	15,45	20,91
Zcela nesouhlasím	87	79,09	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 18 k otázce č. 15



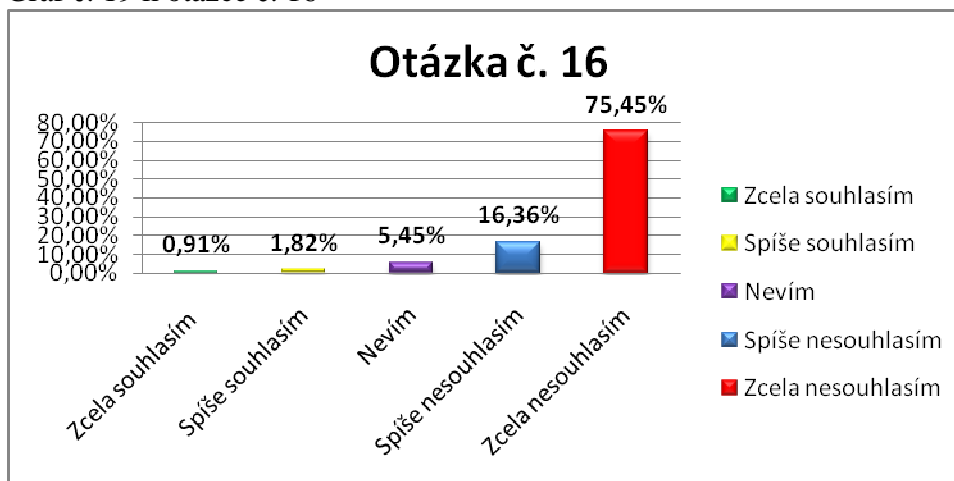
*Otázka č. 16 Vaše fyzická přítomnost popírána.*

Opět naprostá většina respondentů zcela nesouhlasí (75,45%), že by byla jejich fyzická přítomnost mobberem jakkoli potlačována.

Tabulka č. 19

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	2	1,82	2,73
Nevím	6	5,45	8,18
Spíše nesouhlasím	18	16,36	24,54
Zcela nesouhlasím	83	75,45	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 19 k otázce č. 16



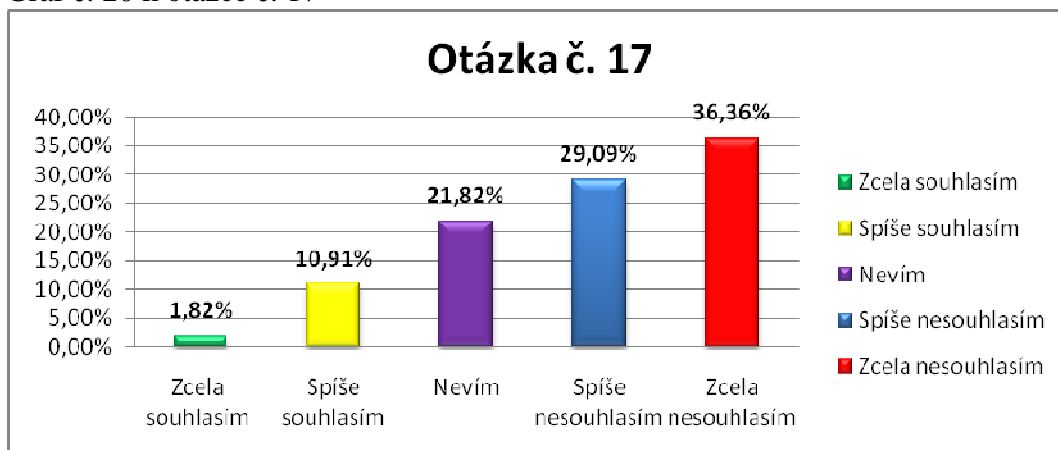
*Otázka č. 17 Na pracovišti se o Vás šíří pomluvy a lži.*

U otázky č. 17 respondenti využili všech nabídek odpovědí. Nejvíce (36,36%) zatrhlavali odpověď, že zcela nesouhlasí s tím, že by se o nich na pracovišti šířily pomluvy a lži. Následuje (29,09%) možnost, v níž s tímto tvrzení spíše souhlasí. Oproti jiným otázkám využilo u této poměrně velké procento (21,82%) respondentů možnost neví.

Tabulka č. 20

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	2	1,82	1,82
Spíše souhlasím	12	10,91	12,73
Nevím	24	21,82	34,55
Spíše nesouhlasím	32	29,09	63,64
Zcela nesouhlasím	40	36,36	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 20 k otázce č. 17



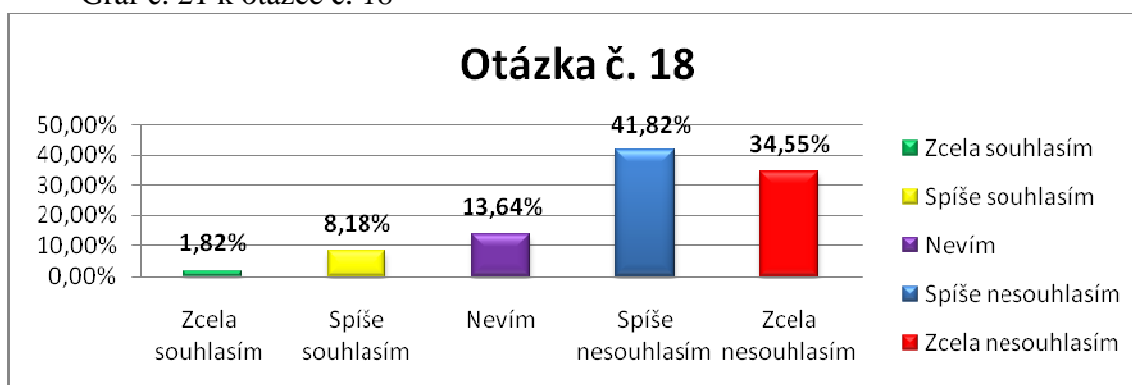
*Otázka č. 18 Jste očerňován/a.*

Stejně jako v předchozí otázce, i v 18. otázce respondenti nejvíce využili negativních odpovědí, kdy 41,82% z nich spíše nesouhlasí s tím, že by byli někdy očerňováni, následováni 34,55% respondentů, kteří s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Opět i u této otázky byla více, než u jiných využita odpověď nevím (13,64%)

Tabulka č. 21

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	2	1,82	1,82
Spíše souhlasím	9	8,18	10
Nevím	15	13,64	23,64
Spíše nesouhlasím	46	41,82	65,46
Zcela nesouhlasím	38	34,55	100
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>	

Graf č. 21 k otázce č. 18



*Otázka č. 19 Jste terčem výsměchu.*

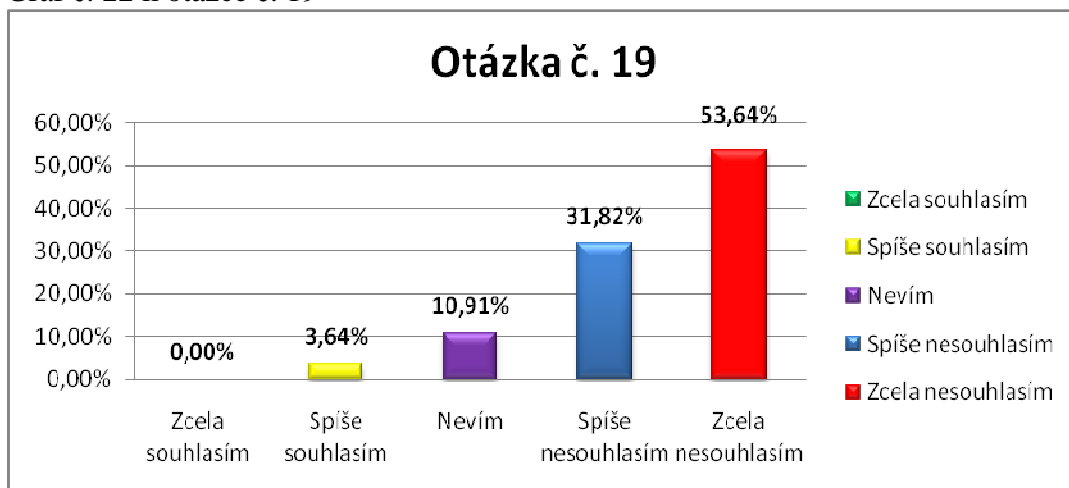
Devatenáctá otázka se ptá, zda se někdy stal respondent terčem výsměchu. Převážná většina (53,64%) však uvedla, že s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Dalších 31,82% se přiklonilo k méně negativní odpovědi, ve které s tvrzením spíše nesouhlasí.

Tabulka č. 22

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	4	3,64	3,64
Nevím	12	10,91	14,55
Spíše nesouhlasím	35	31,82	46,37
Zcela nesouhlasím	59	53,64	100
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>	



Graf č. 22 k otázce č. 19



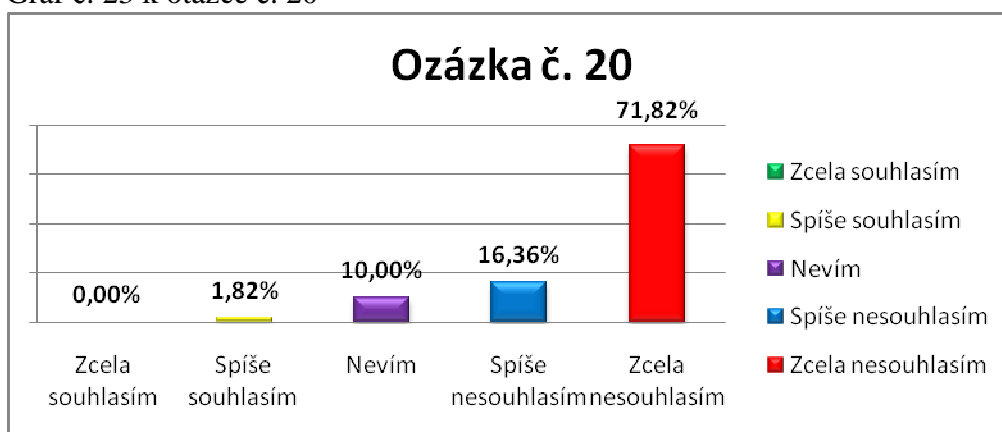
*Otázka č. 20 Říká se o Vás, že trpíte duševní chorobou.*

Drtivá většina respondentů (71,82%) zcela nesouhlasí s tím, že by se o nich na pracovišti tvrdilo, že trpí duševní chorobou.

Tabulka č. 23

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0	0
Spíše souhlasím	2	1,82	1,82
Nevím	11	10,00	11,82
Spíše nesouhlasím	18	16,36	28,18
Zcela nesouhlasím	79	71,82	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 23 k otázce č. 20



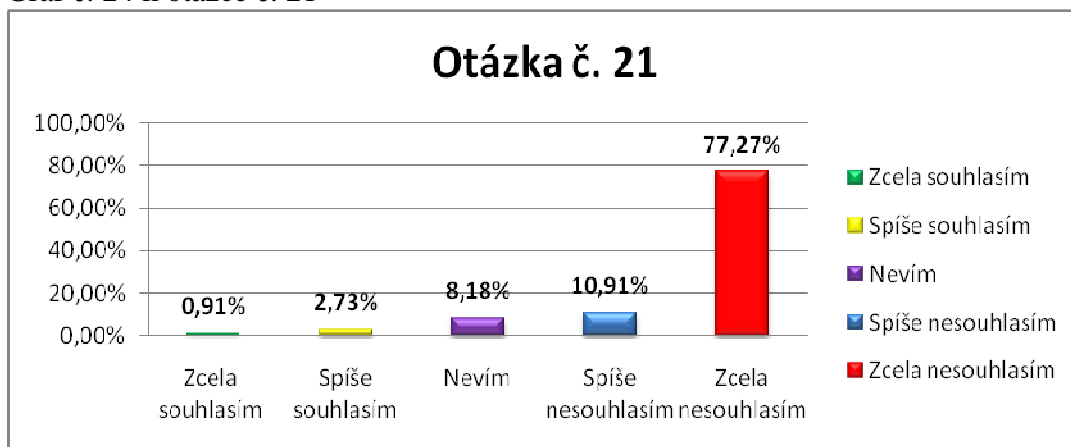
*Otázka č. 21 Na pracovišti je osoba, která se Vás snaží přimět k psychiatrickému vyšetření.*

I v případě otázky č. 21 naprostá většina (77,27%) respondentů nesouhlasí s tím, že by se je mobber snažil nějakým způsobem přinutit, ab podstoupili psychiatrické vyšetření.

Tabulka č. 24

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	3	2,73	3,64
Nevím	9	8,18	11,82
Spíše nesouhlasím	12	10,91	22,73
Zcela nesouhlasím	85	77,27	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 24 k otázce č. 21



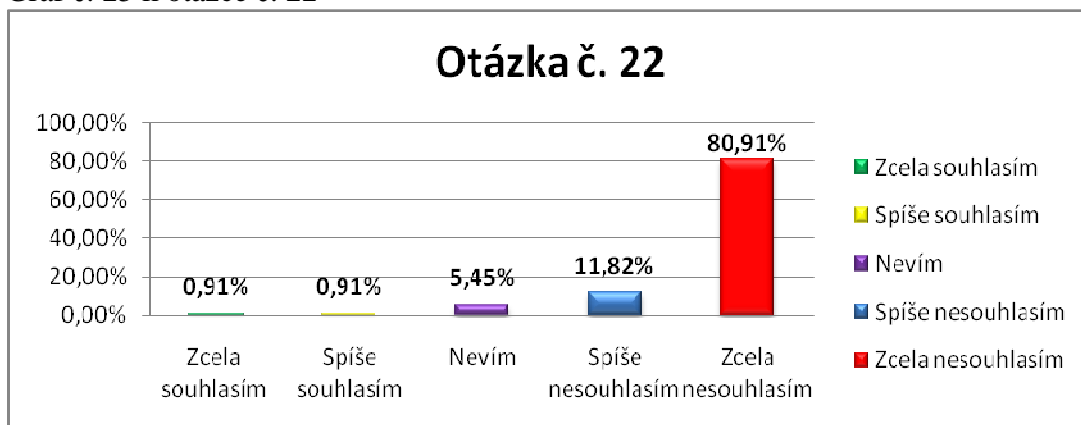
*Otázka č. 22 Panuje přesvědčení, že trpíte nějakou nemocí.*

89 (80,91%) ze všech respondentů zcela nesouhlasí, že by o nich na pracovišti panovalo přesvědčení, že trpí duševní nemocí.

Tabulka č. 25

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	1	0,91	1,82
Nevím	6	5,45	7,27
Spíše nesouhlasím	13	11,82	19,09
Zcela nesouhlasím	89	80,91	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 25 k otázce č. 22



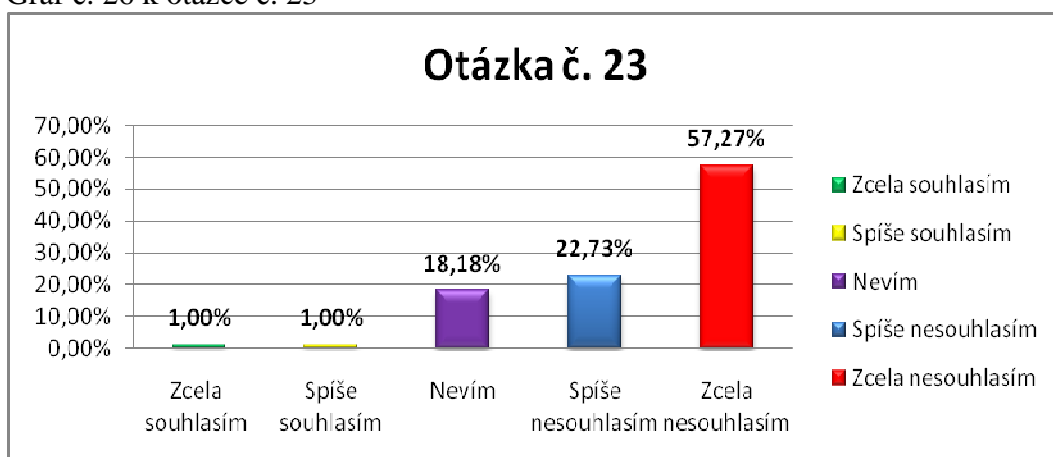
*Otázka č. 23 Dochází k napodobování Vašeho hlasu, gest, pohybu.*

Většina respondentů opět zvolila negativní možnosti odpovědí, kdy 57,27% zcela nesouhlasí, že by docházelo k jakémukoli jejich napodobování. I zde ale 18,18% zvolilo neutrální odpověď nevím.

Tabulka č. 26

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	1,00	1
Spíše souhlasím	1	1,00	2
Nevím	20	18,18	20,18
Spíše nesouhlasím	25	22,73	42,91
Zcela nesouhlasím	63	57,27	100
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>	

Graf č. 26 k otázce č. 23



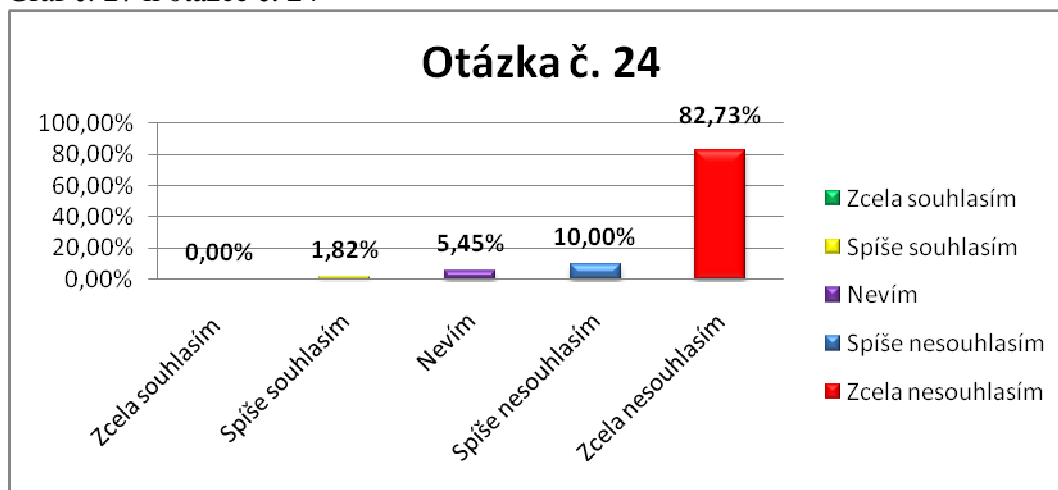
*Otázka č. 24 Jste vystaven/a verbálním útokům pro své politické či náboženské přesvědčení.*

Drtivá většina (82,73%) respondentů zcela nesouhlasí, že by byla jakkoli verbálně napadána pro své náboženské či politické přesvědčení.

Tabulka č. 27

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0	0
Spíše souhlasím	2	1,82	1,82
Nevím	6	5,45	7,27
Spíše nesouhlasím	11	10,00	17,27
Zcela nesouhlasím	91	82,73	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 27 k otázce č. 24



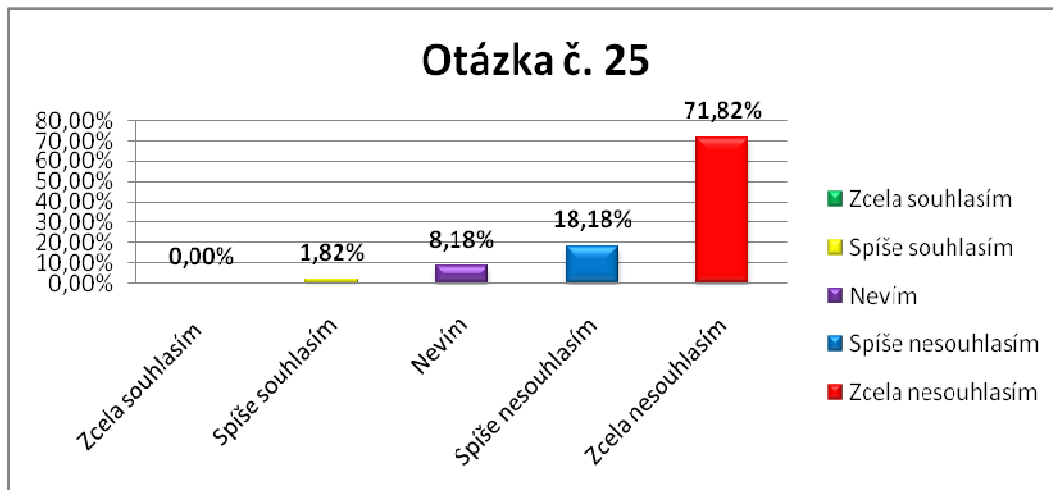
*Otázka č. 25 Spolupracovníci zesměšňují Váš osobní život.*

71,82% respondentů zcela nesouhlasí s tím, že by spolupracovníci zesměšňovali jejich osobní život. Ostatní respondenti v 18,18% využili odpovědi, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Tabulka č. 28

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0	0
Spíše souhlasím	2	1,82	1,82
Nevím	9	8,18	10
Spíše nesouhlasím	20	18,18	28,18
Zcela nesouhlasím	79	71,82	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 28 k otázce č. 25



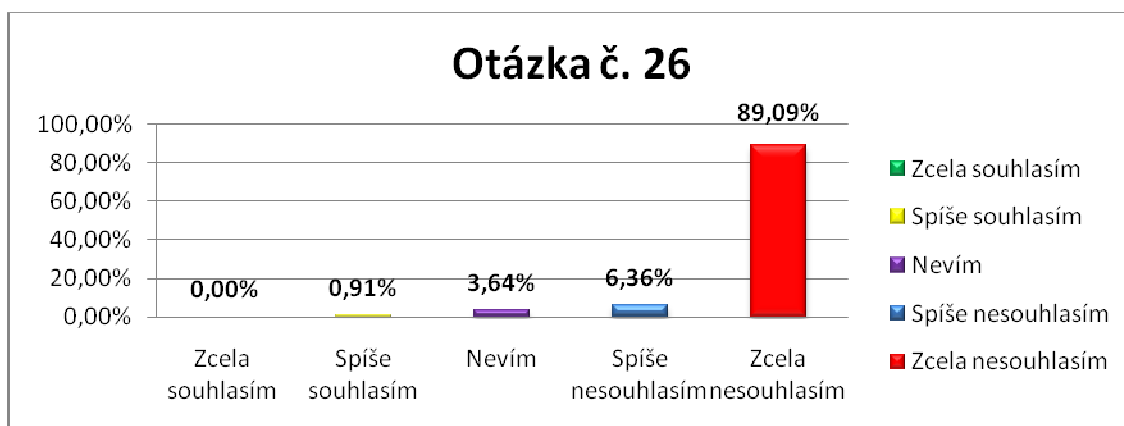
*Otázka č. 26 Vaše etnická příslušnost či národnost se stává terčem posměchu spolupracovníků.*

Téměř celý vzorek (89,09%) respondentů zcela nesouhlasí s tvrzením nadneseným v otázce č. 26.

Tabulka č. 29

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0	0
Spíše souhlasím	1	0,91	0,91
Nevím	4	3,64	4,55
Spíše nesouhlasím	7	6,36	10,91
Zcela nesouhlasím	98	89,09	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 29 k otázce č. 26



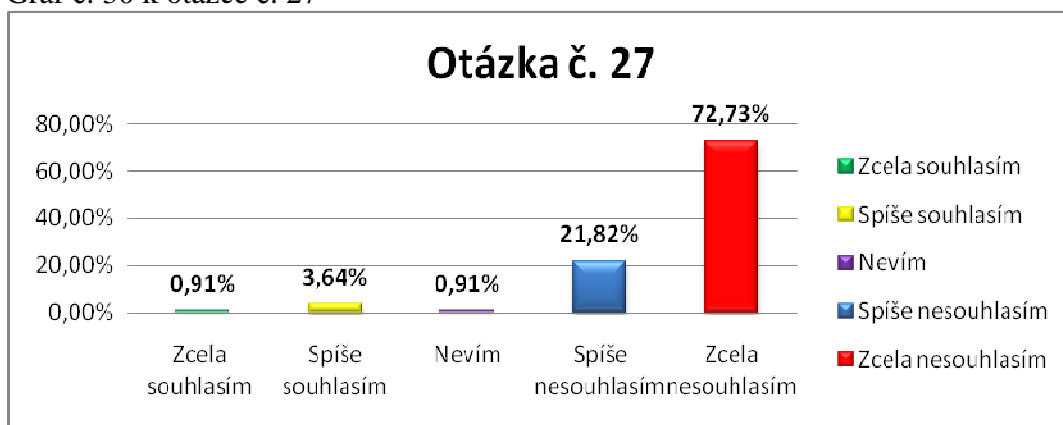
Otázka č. 27 Jste nucen/a vykonávat ponižující práce.

72,73% respondentů zcela nesouhlasí s tím, že by byli nuceni vykonávat na pracovišti ponižující práce.

Tabulka č. 30

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	4	3,64	4,55
Nevím	1	0,91	5,46
Spíše nesouhlasím	24	21,82	27,28
Zcela nesouhlasím	80	72,73	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 30 k otázce č. 27



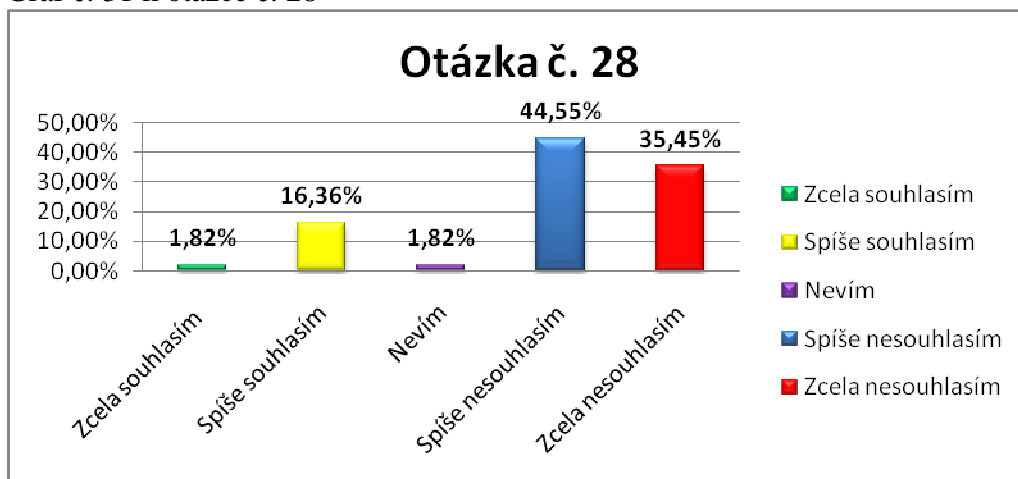
Otázka č. 28 Jste neustále kontrolován/a a na Vašem pracovním výkonu jsou neustále hledány nedostatky.

Většina respondentů spíše (44,55%) nebo zcela (35,45%) nesouhlasí s tvrzením, že by byl jejich pracovní výkon kontrolován, nebo hledány nedostatky. Na druhou stranu však 16,36% odpovědělo, že s tímto tvrzením naopak spíše souhlasí.

Tabulka č. 31

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	2	1,82	1,82
Spíše souhlasím	18	16,36	18,18
Nevím	2	1,82	20
Spíše nesouhlasím	49	44,55	64,55
Zcela nesouhlasím	39	35,45	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 31 k otázce č. 28



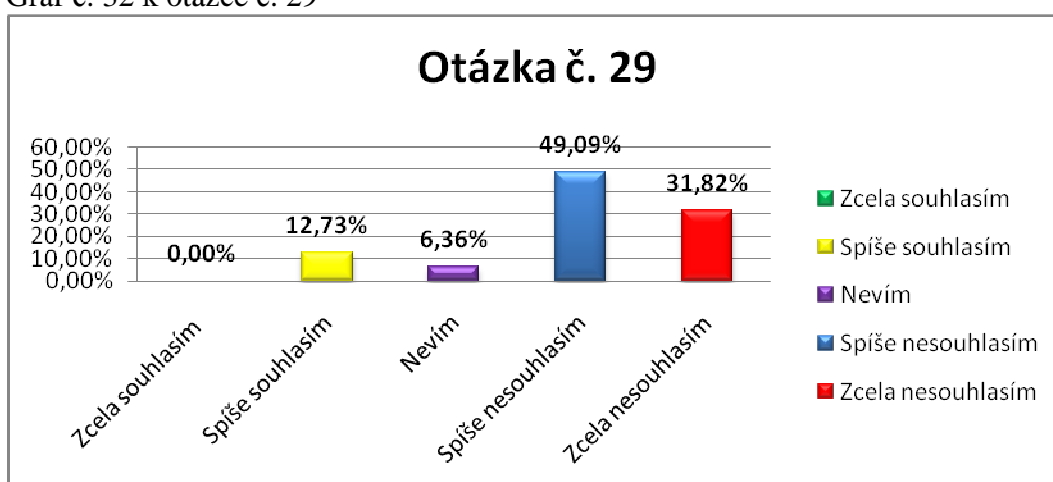
*Otázka č. 29 Vaše rozhodnutí jsou zpochybňována.*

Větší část (49,09%) respondentů spíše nesouhlasí s tím, že by byla jejich rozhodnutí na pracovišti zpochybňována. Zcela s tímto výrokem nesouhlasí 31,82% respondentů.

Tabulka č. 32

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	14	12,73	12,73
Nevím	7	6,36	19,09
Spíše nesouhlasím	54	49,09	68,18
Zcela nesouhlasím	35	31,82	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 32 k otázce č. 29



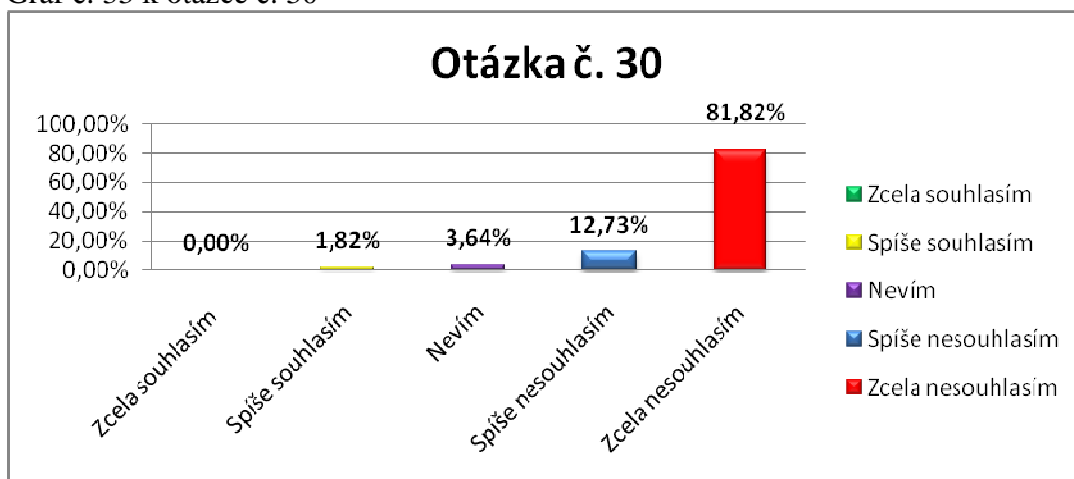
Otázka č. 30 Jste hanoben/a obscénními nebo ponižujícími výrazy.

Naprostá většina (81,82%) respondentů zcela nesouhlasí, že by někdy byli hanobeni obscénními či ponižujícími výrazy.

Tabulka č. 33

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	2	1,82	1,82
Nevím	4	3,64	5,46
Spíše nesouhlasím	14	12,73	18,19
Zcela nesouhlasím	90	81,82	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 33 k otázce č. 30



Otázka č. 31 Jste vystaven/a sexuálnímu obtěžování.

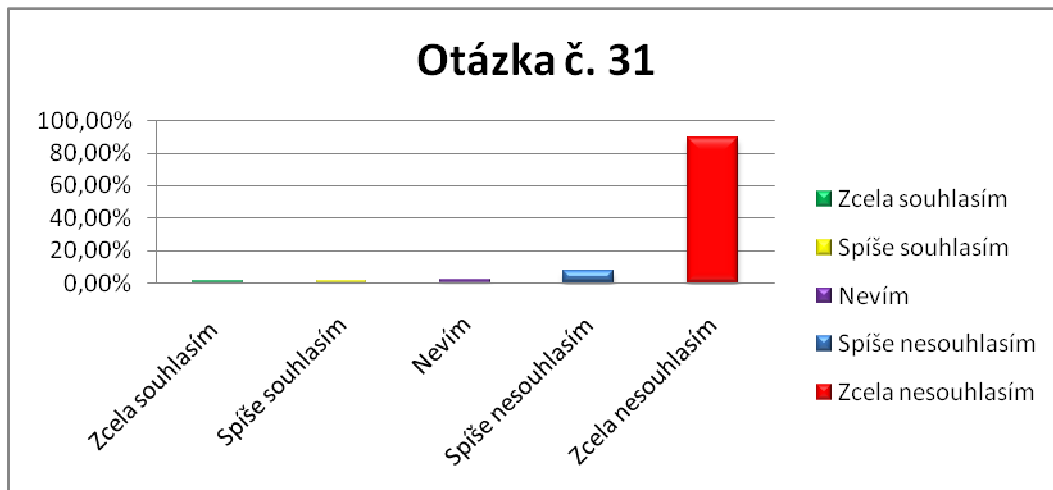
Téměř všichni (89,09%) zúčastnění respondenti zcela nesouhlasí s tím, že by na pracovišti byli vystaveni jakýmkoli sexuálním útokům

Tabulka č. 34

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	1	0,91	0,91
Spíše souhlasím	1	0,91	1,82
Nevím	2	1,82	3,64
Spíše nesouhlasím	8	7,27	10,91
Zcela nesouhlasím	98	89,09	100
Celkem	110	100,00	



Graf č. 34 k otázce č. 31



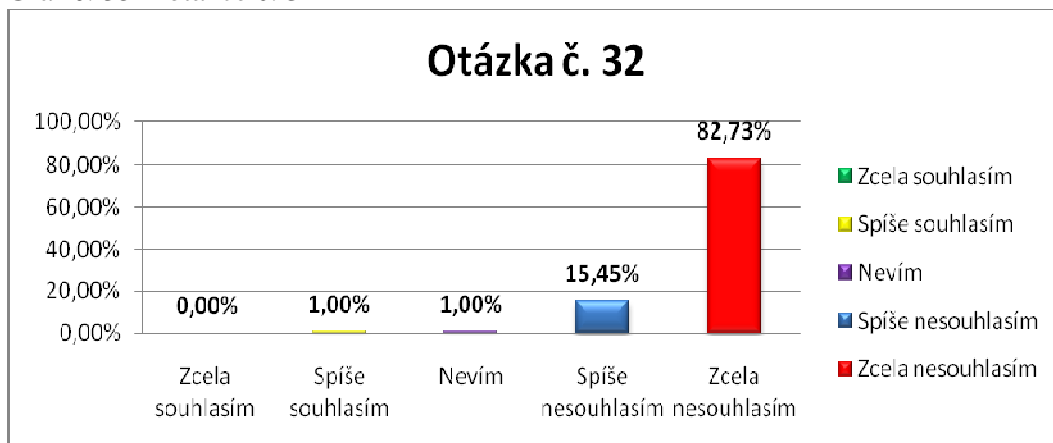
*Otázka č. 32 Nejsou Vám přidělovány vůbec žádné úkoly.*

V 82,73% respondenti zcela nesouhlasí s tím, že by jim nebyly zadávány na pracovišti vůbec žádné úkoly.

Tabulka č. 35

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	1	1,00	1
Nevím	1	1,00	2
Spíše nesouhlasím	17	15,45	17,45
Zcela nesouhlasím	91	82,73	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 35 k otázce č. 32



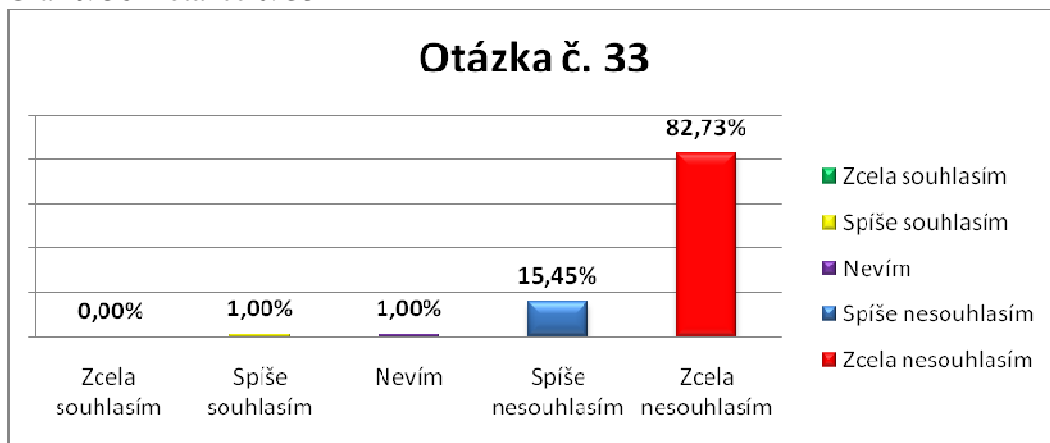
*Otázka č. 33 Je Vám odepřena jakákoli činnost po dobu Vaší přítomnosti na pracovišti.*

Stejně jako u předchozí otázky si ani u této stejné procento (82,73%) respondentů zcela nesouhlasí, že by jim po dobu jejich přítomnosti byla na pracovišti odepřena jakákoli činnost.

Tabulka č. 36

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	1	1,00	1
Nevím	1	1,00	2
Spíše nesouhlasím	17	15,45	17,45
Zcela nesouhlasím	91	82,73	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 36 k otázce č. 33



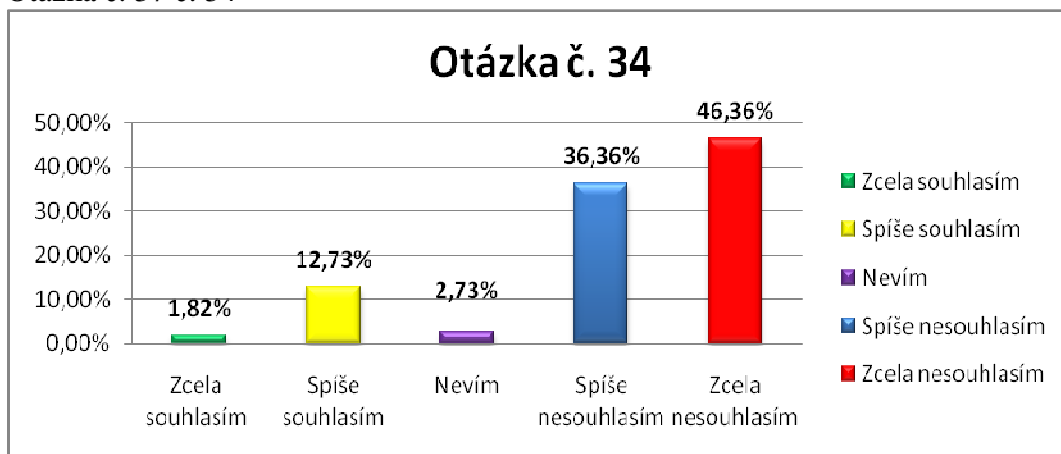
*Otázka č. 34 Jsou Vám přidělovány nesmyslné úkoly.*

I u této otázky se respondenti ve velké většině přiklonili k negativním odpovědím. 36,36% respondentů spíše nesouhlasí s udělováním nesmyslných úkolů, 46,36% s tvrzením zcela nesouhlasí. Naopak 12,73% se zadáváním nesmyslných úkolů spíše souhlasí.

Tabulka č. 37

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	2	1,82	1,82
Spíše souhlasím	14	12,73	14,55
Nevím	3	2,73	17,28
Spíše nesouhlasím	40	36,36	53,64
Zcela nesouhlasím	51	46,36	100
Celkem	110	100,00	

Otázka č. 37 č. 34



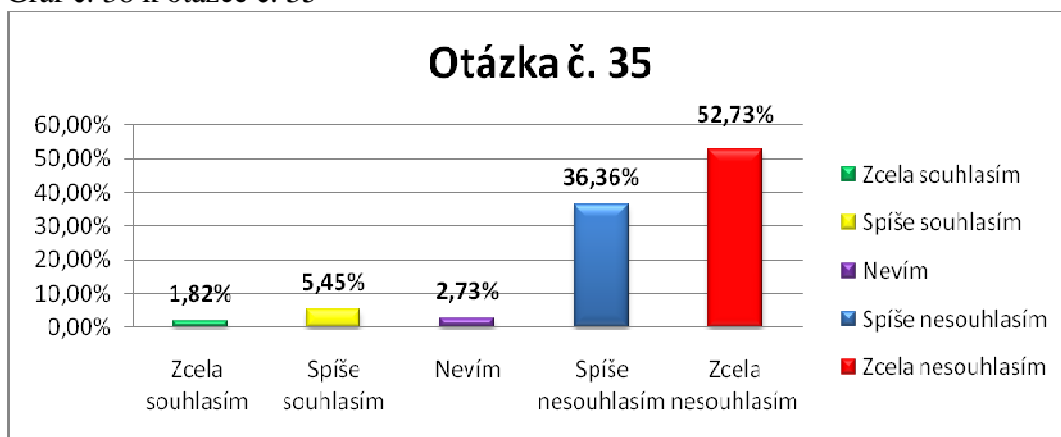
*Otázka č. 35 Jsou Vám přidělovány pouze úkoly pod úrovní Vašich schopností.*

52,73% respondentů zcela nesouhlasí s tím, že by jim na pracovišti byly přidělovány úkoly pod úrovní jejich schopností. 36,36% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Zanedbávající část respondentů využila zbývajících odpovědí.

Tabulka č. 38

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	2	1,82	1,82
Spíše souhlasím	6	5,45	7,27
Nevím	3	2,73	10
Spíše nesouhlasím	40	36,36	46,36
Zcela nesouhlasím	58	52,73	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 38 k otázce č. 35



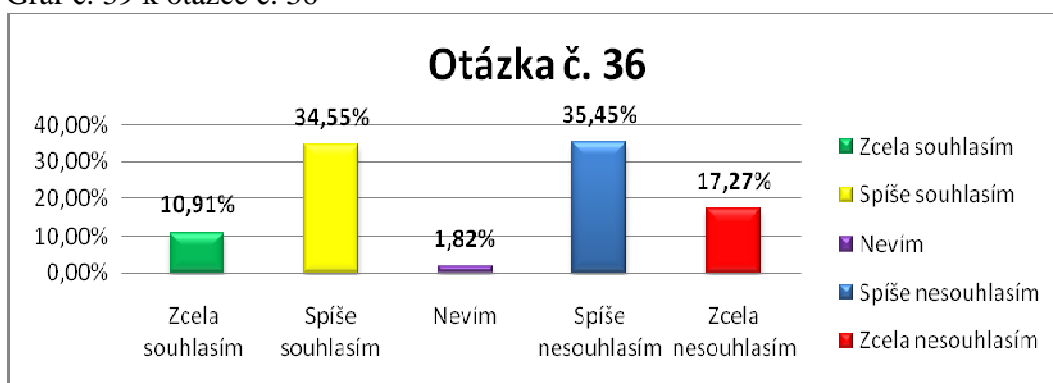
Otázka č. 36 Jsou vám neustále přidělovány nové a nové úkoly.

U této otázky se najde téměř shodné četnostní zastoupení u obou stran spektra nabízených odpovědí. 35,45% sice spíše nesouhlasí s tím, že jsou jim přidělovány stále nové a nové úkoly, naopak téměř shodných 34,55% s tímto výrokem spíše souhlasí. Podobně 17,27% zcela nesouhlasí, ale 10,91% je k tomuto tvrzení v opozici.

Tabulka č. 39

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	12	10,91	10,91
Spíše souhlasím	38	34,55	45,46
Nevím	2	1,82	47,28
Spíše nesouhlasím	39	35,45	82,73
Zcela nesouhlasím	19	17,27	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 39 k otázce č. 36



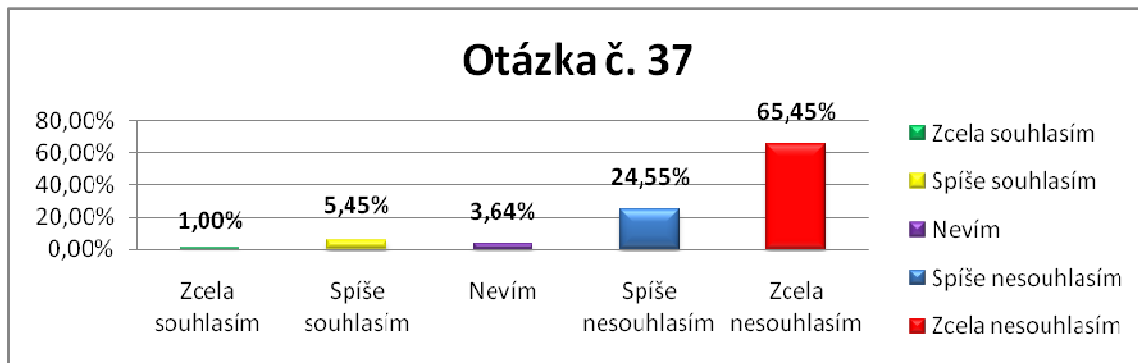
Otázka č. 37 Jsou vám přidělovány ponižující pracovní úkoly.

U této otázky není podobný rozpor jako u předchozí. 65,45% respondentů zcela nesouhlasí s tím, že by jim byly přidělovány ponižující pracovní úkoly a 24,55% s tímto výrokem spíše souhlasí.

Tabulka č. 40

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	1,00	1
Spíše souhlasím	6	5,45	6,45
Nevím	4	3,64	10,09
Spíše nesouhlasím	27	24,55	34,64
Zcela nesouhlasím	72	65,45	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 40 k otázce č. 37



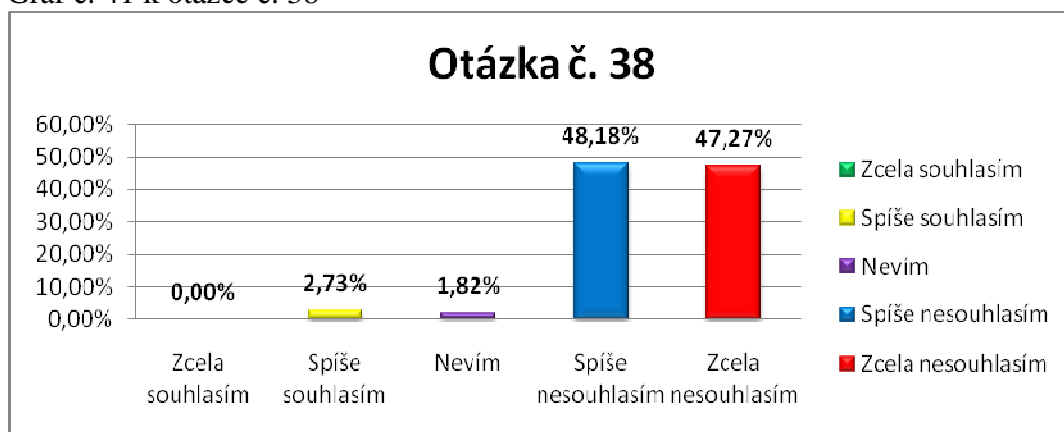
*Otázka č. 38 Jsou Vám přidělovány úkoly podstatně přesahující Vaše schopnosti.*

Téměř stejný počet respondentů se přiklonil k oběma možnostem odpovědí negativního spektra. 47,27% zcela nesouhlasí, že by jim byly udělovány těžké úkoly a 48,18% s tím spíše nesouhlasí.

Tabulka č. 41

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	3	2,73	2,73
Nevím	2	1,82	4,55
Spíše nesouhlasím	53	48,18	52,73
Zcela nesouhlasím	52	47,27	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 41 k otázce č. 38



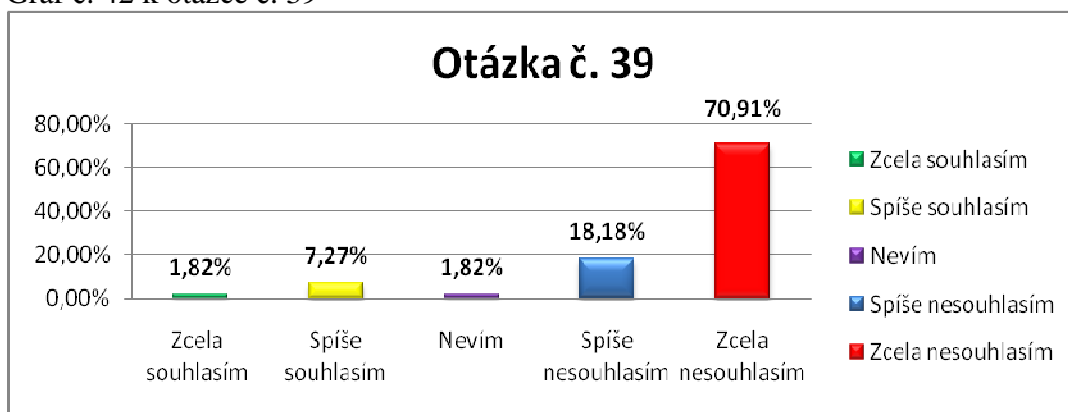
*Otázka č. 39 Dostáváte nebezpečné pracovní úkoly.*

Velká většina respondentů (70,91%) zcela nesouhlasí s tím, že by jim byly ukládány nebezpečné úkoly. Podstatně menší procento (18,18%) s tímto spíše nesouhlasí.

Tabulka č. 42

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	3	2,73	2,73
Spíše souhlasím	11	10,00	12,73
Nevím	9	8,18	20,91
Spíše nesouhlasím	36	32,73	53,64
Zcela nesouhlasím	51	46,36	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 42 k otázce č. 39



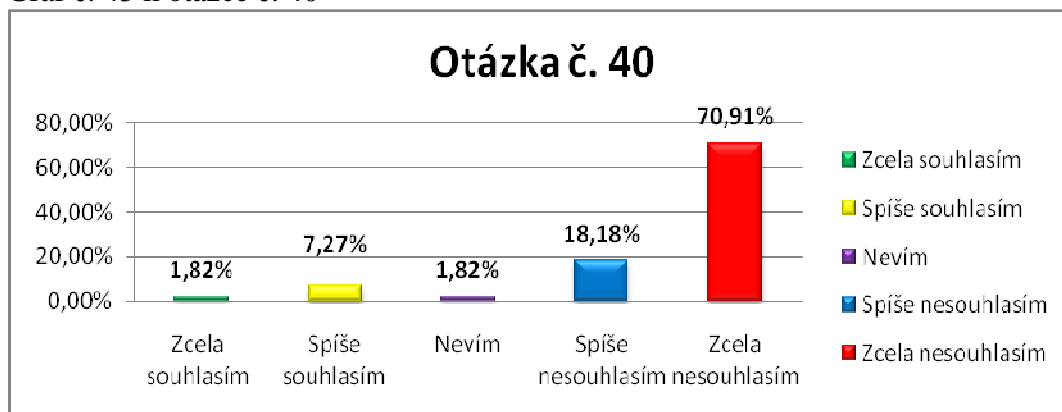
*Otázka č. 40 Jste vystaven/a fyzické hrozbě.*

Opět valná většina respondentů (70,91%) zcela nesouhlasí s tím, že by byli na pracovišti vystaveni jakékoli fyzické hrozbě. Následuje odpověď, kdy s tvrzením spíše nesouhlasí (18,18%) a 7,27% respondentů s tímto výrokem naopak spíše souhlasila.

Tabulka č. 43

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	2	1,82	1,82
Spíše souhlasím	8	7,27	9,09
Nevím	2	1,82	10,91
Spíše nesouhlasím	20	18,18	29,09
Zcela nesouhlasím	78	70,91	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 43 k otázce č. 40



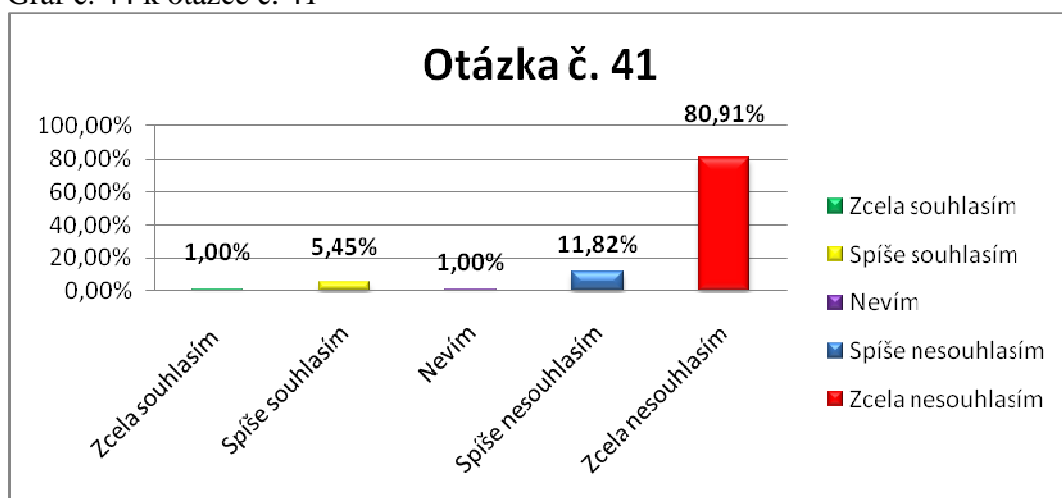
*Otázka č. 41 Jste vystaven/a fyzickým útokům za účelem Vašeho zastrášení.*

Naprostá většina respondentů zcela nesouhlasí (80,91%), že by byla v zaměstnání vystavena fyzickému zastrášení. Četnostní zastoupení zbývajících odpovědí je spíše zanedbatelné.

Tabulka č. 44

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	1,00	1
Spíše souhlasím	6	5,45	6,45
Nevím	1	1,00	7,45
Spíše nesouhlasím	13	11,82	19,27
Zcela nesouhlasím	89	80,91	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 44 k otázce č. 41



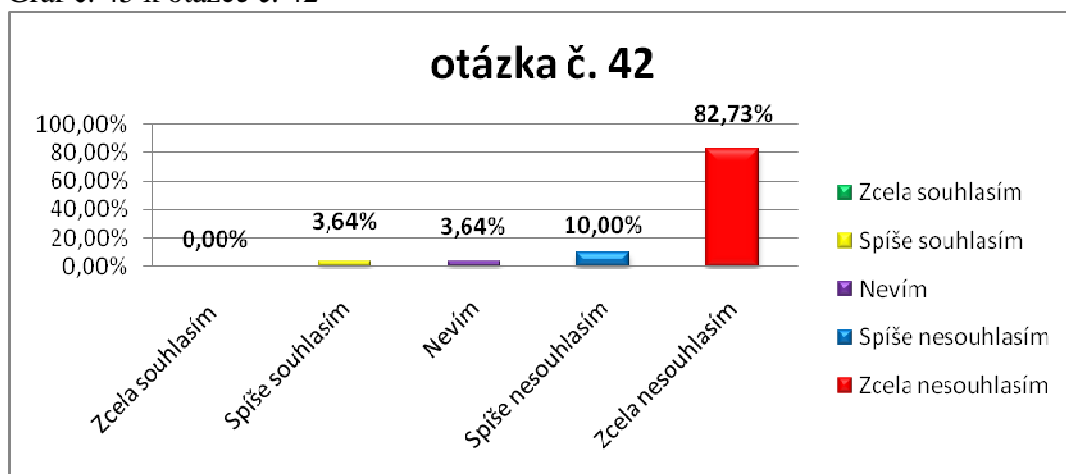
*Otázka č. 42 Jste vystaven/a fyzickým útokům s vážnými důsledky pro Váš zdravotní stav.*

Opět naprostá většina respondentů (82,73%) zcela nesouhlasí, že by byli vystaveni vážným fyzickým útokům na jejich osobu na pracovišti.

Tabulka č. 45

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	4	3,64	3,64
Nevím	4	3,64	7,28
Spíše nesouhlasím	11	10,00	17,28
Zcela nesouhlasím	91	82,73	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 45 k otázce č. 42



*Otázka č. 43 Jste cíleně nucen/a utrácet velké peněžní částky.*

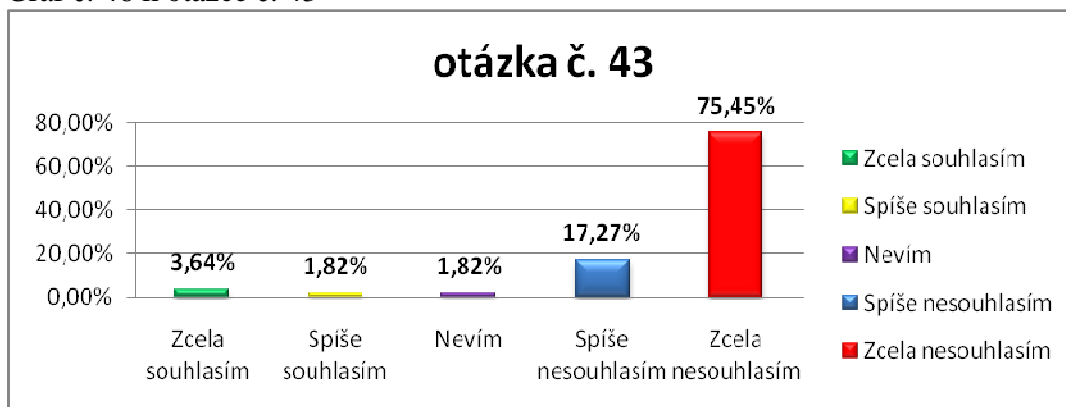
Odpovědi zcela nesouhlasím, využilo pro tuto otázku nejvíce respondentů (75,45%). S vynuceným utrácením spíše nesouhlasilo 17,27% a sice zanedbatelných, ale 3,64% s tvrzením naopak zcela souhlasilo.

Tabulka č. 46

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	4	3,64	3,64
Spíše souhlasím	2	1,82	5,46
Nevím	2	1,82	7,28
Spíše nesouhlasím	19	17,27	24,55
Zcela nesouhlasím	83	75,45	100
Celkem	110	100,00	



Graf č. 46 k otázce č. 43



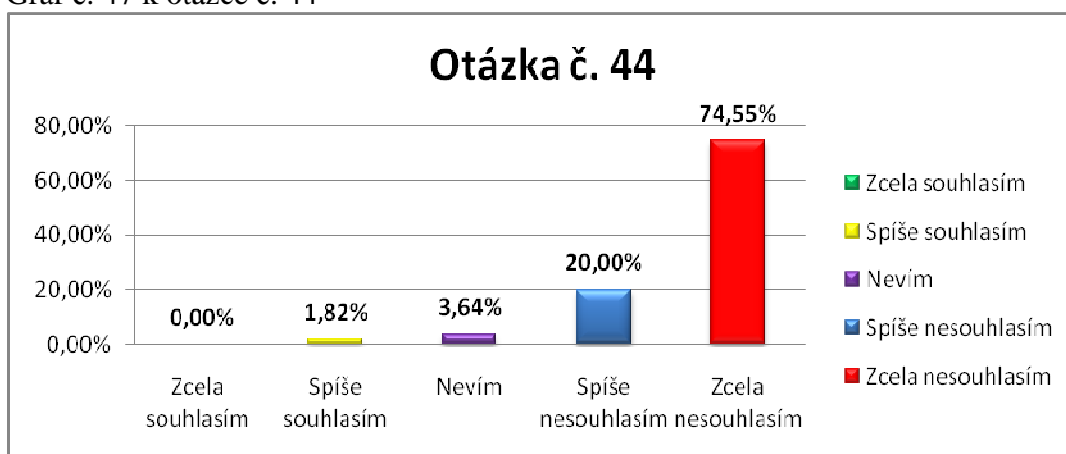
*Otázka č. 44 Na Vašem pracovišti nebo u Vás doma jsou vyvolávány nehody.*

Velká většina (74,55%) respondentů zcela nesouhlasí s tím, že by byly někdy v jejich okolí vyvolávány nehody. 20% s tvrzením spíše souhlasí a zbylé četnosti odpovědí jsou zanedbatelné.

Tabulka č. 47

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	2	1,82	1,82
Nevím	4	3,64	5,64
Spíše nesouhlasím	22	20,00	25,64
Zcela nesouhlasím	82	74,55	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 47 k otázce č. 44



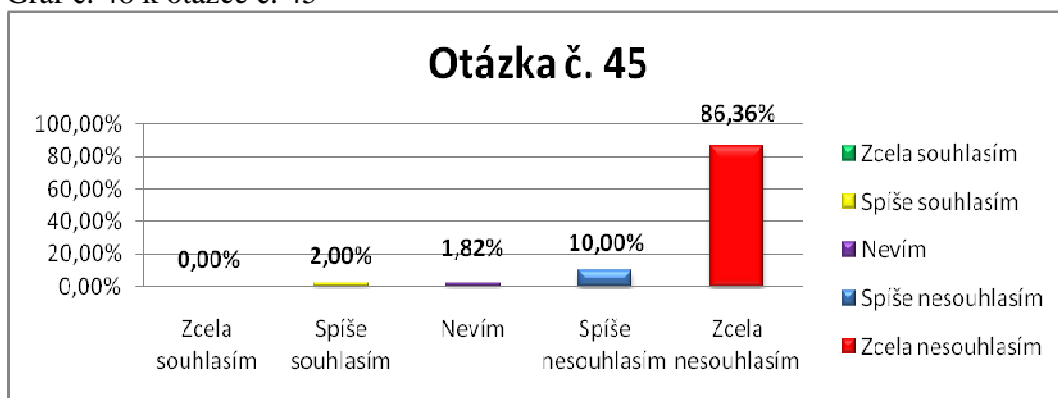
*Otázka č. 45 Jste vystaven/a sexuálním útokům.*

Naprostá většina (86,36%) zcela nesouhlasí, že by byli někdy vystaveni sexuálním útokům na pracovišti.

Tabulka č. 48

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Kumulativní relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	0	0,00	0
Spíše souhlasím	2	1,82	1,82
Nevím	2	1,82	3,64
Spíše nesouhlasím	11	10,00	13,64
Zcela nesouhlasím	95	86,36	100
Celkem	110	100,00	

Graf č. 48 k otázce č. 45



## 9 Diskuze

Psychický teror na pracovišti byl přítomen od nepaměti, až do nedávna však nebyl pořádně popsán, ani prozkoumán. Do povědomí odborníků se dostal až v osmdesátých letech minulého století, takže se dá říci, že je z odborného hlediska jevem relativně novým. Prováděné výzkumy vycházejí vesměs z prvotních prací H. Leymanna. Ten sestavil dotazník, kterým sledoval určité jevy, které vyzoroval, že by mohly vést k psychickému teroru mezi spolupracovníky. Jev uspořádal do pěti kategorií, ve kterých se otázky vzájemně doplňovaly. Zaměřoval se především na problém v komunikaci, která může být jedním z účinných nástrojů mobbera a na útoky na osobnost a pověst oběti. Neopomněl ani přiřadit otázku týkající se sexuálního obtěžování, které je některými autory přiřazováno k mobbingu. Dle mě je to však samostatný jev, jak z hlediska výzkumu, tak obrany a prevence.

Pro sběr dat jsme v této práci použili upravený Leymannův dotazník, doplněný o pětistupňovou hodnotovou škálu. Jako výzkumný soubor jsme vybrali příslušníky Policie ČR, kteří jsou zároveň posluchači SKPV a VPŠMU v Pardubicích. Pokusit se zjistit zda je určitý náznak mobbingu mezi příslušníky státní správy byla zajímavá výzva. Vzhledem k tomu, že Policie ČR je hierarchicky strukturovaná sociální struktura, určitý předpoklad pro výskyt mobbingu by mezi příslušníky být mohl.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 110 respondentů. Bohužel byl ve výzkumném souboru nevyvážený podíl mužů a žen. Ve výzkumném souboru bylo přítomno 85,5% mužů na úkor 14,5%. Bylo by však zajímavé srovnat výsledky v rámci genderově rovného rozložení. Dle teorií mobbingu a provedených výzkumů není řečeno, které pohlaví bývá mobbery preferováno. Myslím, že především záleží na celkovém složení pracoviště a mobbeři si většinou pro své aktivity vyberou oběť stejného pohlaví.

Co se týče věkového zastoupení, ve výzkumném souboru byly více jak z poloviny zastoupeny osoby středního věku (30-39 let). Od nich tedy pocházela většina informací. I když by už měla být střední generace z médií obeznámena s výskytem a znaky mobbingu, je možné, že některé údaje mohou být zkreslené vlastním pohledem respondentů na to, co je ještě přípustné a „normální“ a co už by se dalo považovat dle definice za psychický teror na pracovišti. Respondentů mladého věku (20-29 let) bylo zastoupeno pouze 15,45%. Od nich by se daly získat cenné informace jejich pohledu na celou problematiku. Většinou to bývají mladí a perspektivní lidé, kteří se stávají oběťmi. A to od starších kolegů. Je tedy možné, že pokud by se analyzovala data jen od

mladých účastníků výzkumu, výsledky by mohly být trochu odlišné, než výsledky u celého souboru. Je možné, že by se i projevilo více znaků mobbingu. Při zpracovávání dat se více kladných odpovědí vyskytovalo právě u respondentů mladšího věku. Také z genderového hlediska by bylo opět zajímavé data mladých respondentů porovnat. Dle mého názoru by možná výsledky nebyly tak jednostranné než u výzkumného souboru, kde byly zastoupeny skoro všechny věkové skupiny.

Další položkou dotazníku byla délka praxe respondentů. Skoro polovina respondentů pracuje u Policie ČR mezi desíti a devatenácti lety. Nemyslím si však, že by délka praxe měla nějaký významnější vliv na výskyt mobbingu. Jedině třeba ve smyslu lepší orientace ve vnitřním chodu organizace a tím i možnosti lépe prováděný psychický teror skrýt.

Vlastní dotazník obsahoval 45 položek. U vyplněných dotazníků jsem se nesešla s žádnými většími potížemi. U všech byly vyplněny všechny položky. Některé však byly vyplněny příliš jednostranně se skoro stejnými odpověďmi u všech otázek. Buď se respondent opravdu nikdy s mobbingem nesešel, nebo je také možné, že chtěl mít vyplnění poměrně dlouhého dotazníku rychleji za sebou. Jedna z dalších možností by možná byla, že i když byl dotazník anonymní, tak se někteří respondenti nechtěli přímo ke zkoumané problematice vyjadřovat. Tím by se dalo vysvětlit i větší množství odpovědí „nevím“ u některých typů otázek. To je však jen mé zamyšlení nad charakterem některých vyplněných dotazníků. Všeobecně si však myslím, že dotazníky byly vyplněny zodpovědně a zpracovaná data odráží vztah výzkumného souboru k mobbingu.

Co se týče jednotlivých položek dotazníku, odpovědi byly u většiny otázek podobné, což vedlo k celkovému závěru, že se u zkoumaného souboru mobbing nevyskytuje. Některé otázky však úplně jednoznačnou odpověď neměli.

To se vyskytuje hned u otázky první, která se ptá na to, zda na pracovišti existuje osoba, která respondentovi brání v komunikaci. Odpovědi byly téměř shodné u protikladných položek „spíše souhlasím“ (35,45%) a „spíše nesouhlasím“ (37,27%). Charakter této otázky nemusí přímo odkazovat na potenciálního mobbera, takže je možné, že respondenti brali v potaz kteroukoli osobu, která jim brání komunikovat a to zřejmě jakýmkoli způsobem. V hierarchicky uspořádaných společnostech se může stát, že existuje určitá komunikační bariéra mezi nadřízeným a podřízeným, a to může být v očích respondentů bráno jako nedávání možnosti komunikovat. Téměř kladná odpověď by tedy nemusela hned znamenat konflikt na pracovišti a určité nebezpečí

výskytu mobbingu. Proto jsou i další otázky dotazníku vedeny v podobném duchu, aby bylo upřesněno, zda je opravdu přítomna porucha komunikace, která většinou bývá jedním z technik mobbingu.

Výsledky odpovědí druhé otázky jsou již jasnější. I když je na otázku, zda byl někdy respondent umlčován nebo přerušován, záporných odpovědí nadpoloviční většina, tak 14,55% respondentů odpovědělo, že s tímto výrokem „spíše souhlasím“. Toto relativně vysoké procento kladných odpovědí může mít podobný důvod jako v předchozí otázce, kdy může být na vině postavení nadřízený – podřízený. Také nemusí přímo odkazovat na zkušenost s lobbingem, i když je to otázka o trochu více specifikovaná, než otázka první.

Ostatní otázky první kategorie, tzn. otázky č. 3 – 11, jsou ve svých výsledcích zcela jasné. Všechny jsou v drtivé většině odpovězeny negativními možnostmi pětistupňové odpovědní škály. To tedy zcela vylučuje teorii o možném rozvoji mobbingu, kterou jsme mohli získat z prvních dvou otázek, které nebyly tak jednoznačně odpovězeny. Avšak i u nich se objevilo pár kladných odpovědí, které by po analyzování jednotlivých dotazníků mohly vést k jinému závěru, než u celého výzkumného souboru. Tyto odpovědi se vyskytovaly u žen a mladších osob. Proto by bylo, jak už jsem předestřela výše, zajímavé, mít více specifický soubor k porovnání výsledků.

Odpovědi na položky druhé kategorie, tzn. otázky č. 12 – 16, mají podobné výsledky, jako položky kategorie první. Také jsou skoro u všech v naprosté většině zastoupeny negativní odpovědi. Tato kategorie je zaměřena na výskyt možných útoků na sociální a mezilidské vztahy. Ve výsledcích se vzhledem ke zbývajícím otázkám kategorie vymyká pouze položka č. 12. Sice zde převažují negativní odpovědi, ale 14,55% respondentů využilo možnosti „spíše souhlasím“. Otázka se ptá, zda v okolí existuje osoba, která s respondentem nemluví. Větší podíl kladných odpovědí než u ostatních otázek může opět odkazovat na skutečnost, že v otázce přesně není specifikován potenciaální agresor. Respondenti si proto pod pojmem osoba mohli představit kohokoli, kdo s nimi v době vyplňování dotazníku nemluvil a nemusel by to být nutně potenciaální mobber. Docela vysoký je u této otázky také podíl možnosti „nevím“ (10%). Opět by to mohlo být zapříčiněno větší obecností otázky. Pohled na zbývající výsledky kategorie nás však nenechá na pochybách, že se v okolí respondentů nevyskytuje žádná osoba, která by jakýmkoli způsobem útočila na jejich mezilidské vztahy a respondenti zřejmě ani nikdy neměli s podobnou osobou zkušenost.

Třetí kategorie (otázky č. 17 – 31) obsahuje největší počet položek, které jsou svým charakterem zaměřeny na pověst respondenta. I když i u nich ve výsledcích převažují negativní odpovědi, nejsou vždy tak jednoznačné, jak u otázek předchozích. Hned v otázce č. 17, která se ptá, zda se o respondentovi na jeho pracovišti šíří pomluvy a lži, využili respondenti nebývale vysoké procento (21,82%) odpovědi „nevím“. Respondent si tedy nemusí být vědom o tom, že by o něm bylo na pracovišti něco negativního rozšiřováno. Proto, i když celkový podíl odpovědí je nadpolovičně negativní, tak nemusí být výsledek zcela pravdivý. I v následující otázce, týkající se případného očerňování respondenta, je sice menší (13,64%) podíl odpovědí „nevím“, ale ne zcela zanedbatelný. Opět může souviset s předchozí otázkou, kdy si tohoto chování ze strany případného agresora nemusí být respondent vědom. Ovšem větší podíl negativních odpovědí, než v předchozím případě, nám poukazuje, že se tento jev mezi zkoumaným souborem spíše nevyskytuje, než aby byl zkreslen tímto typem odpovědi. Otázky č. 19 – 22 mají také větší podíl odpovědí „nevím“ nejsou ovšem tak četnostně výrazné jako první otázka třetí kategorie. Důvod může být také podobný. V naprosté většině však převažují negativní odpovědi.

U položky č. 23 můžeme vidět opět zvýšený četnostní podíl možnosti „nevím“ a to 18,18%. Otázka je zaměřena na napodobování gest respondenta. Důvodem může být také nevědomost respondenta o zjišťovaném faktu, myslím si však, že tato skutečnost je lépe zjistitelná a viditelná, než šíření pomluv obsažené v položce č. 17.

Otázky č. 24 – 27 a č. 30 – 31 mají opět vysoký podíl negativních odpovědí, takže vylučují, že by se ve výzkumném souboru vyskytovaly útoky na pověst či úctu respondenta.

Určitou výjimku představují položky č. 28 a č. 29. U nich se i přes nezpochybnitelný podíl negativních odpovědí vyskytuje menší procento odpovědí „spíše souhlasím“. I když četnostně nedosahuje odpovědí negativních, stejně dle mého názoru stojí za povšimnutí a to vzhledem k charakteru otázek. 16,36% respondentů si u položky č. 28 spíše myslí, že je při práci kontrolováno a na jejich pracovním výkonu jsou hledány nedostatky. Kladná odpověď však nemusí být nutně spojována s případným mobberem. Respondenti mohou mít třeba přísnějšího nadřízeného, který však nutně nemusí být agresorem, či sami respondenti mohou subjektivně vnímat, že je jejich práce kontrolována a jsou hledány nedostatky. U otázky č. 29 je podíl kladných odpovědí menší, 12,73%. Otázka se vztahuje ke zpochybňování rozhodnutí respondenta. Odpověď však může být stejně, jako v předchozím případě vnímána

subjektivně. Podíly kladných odpovědí jsou ale ve velké opozici s odpověďmi negativními. Stejně tak, jako u zbývajících položek třetí kategorie. Celkově se tedy dá opět říci, že ve zkoumaném souboru se nevyskytují žádné útoky na pověst a čest respondentů. I když výsledky nebyly tak drtivě jednoznačné, ale alespoň zajímavější, než výsledky kategorie předchozí.

Kategorie IV osahuje položky č. 32 – 38 a je zaměřena na pracovní kvalitu a životní situaci respondentů. Položky č. 32 a č. 33 jsou v drtivé většině odpovězeny negativně. Menší změna je patrna u položky č. 34, kdy si 12,73% respondentů myslí, že jsou jim přidělovány nesmyslné úkoly. Všem však nemusí dávat přidělené úkoly smysl, je proto možné, by to mohl být subjektivní dojem respondenta, který přidělený úkol vnímal jako nesmyslný. Nebo může být naopak na vině vedoucí pracovník, nebo nadřízený, který své podřízené nutí vykonávat úkoly beze smyslu, třeba jen pro zkrácení dlouhé chvíle. To by už mohla být známka určité agrese a narůstajícího konfliktu, který by mohl v mobbing přerůst. Opět záleží, jak by měli jednotlivci s kladně zodpovězenými položkami zodpovězeny i položky ostatní. My jsme však zkoumali soubor, jako celek a u něho nejsou ve výsledku udělovány nesmyslné úkoly.

Dále stojí v této kategorii za povšimnutí otázka č. 36. Stejně jako v první otázce celého dotazníku, tak i tady je četnostní podíl rozdělen vyrovnaně na obě strany odpovědní škály. Otázka se ptá, zda jsou respondentům udělovány stále nové a nové úkoly. 34,55% s tímto tvrzením spíše souhlasí a 35,45% naopak spíše nesouhlasí. Podobně je to na koncových pólech škály, kdy 10,91% zcela souhlasí oproti 17,27% zcela nesouhlasných odpovědí. I když v celkovém výsledku souboru tato otázka nic nezmění, má dle mě nejzajímavější výsledky ze všech. Žádná jiná není tak protikladná. Může to být způsobeno tím, že se udělování nových úkolů nemusí vyložit pouze z negativního hlediska. Na většině pracovišť bývá přidělování nových úkolů zcela v pořádku a v rámci zaběhnutého chodu firmy a nikdo si to nemusí vyložit negativně. Je tedy možné, že vysoký počet kladných odpovědí může souviset s přirozeným přidělováním nových úkolů, které může být u příslušníků státní správy zcela normální a nemusí se vůbec jednat o negativně vnímaný jev, který by poukazoval na nevhodné zacházení s respondenty. Záleží také, jak jednotliví respondenti vnímají nadměru nových úkolů a zda se to stává jen jim, nebo i ostatním kolegům. To jsou otázky, které by bylo možno třeba ještě doplnit a které by nám daly jasnější údaje o povaze a četnosti udělovaných úkolů.

Zbývající dvě položky (č. 37 a č. 38) obsahují opět drtivou převahu negativních odpovědí. U zkoumaného souboru tedy tak, jako v předchozích případech nedochází k útokům na kvalitu prováděné práce, ani na životní úroveň.

Poslední, pátou, kategorií testových položek tvoří soubor sedmi otázek (č. 39 – 45), které jsou spojeny s případnými útoky na zdraví respondentů. Většinou jsou opět z velké většiny zodpovězeny negativně, i když se pár pozitivních odpovědí v rámci otázky najde. U otázky č. 39 10% respondentů spíše souhlasí s tvrzením, že dostávají nebezpečné pracovní úkoly. To však může být spojeno s povahou jejich povolání a nemusí se jednat o cílený útok potencionálního agresora. Pokud by byl výzkum prováděn třeba na souboru úředníků, nemusela by být přítomna ani jedna pozitivní odpověď. V následující otázce je však povaha pozitivních odpovědí spornější. 7,27% respondentů spíše souhlasí, že bylo vystaveno fyzické hrozbě. To tak úplně s povoláním výzkumného souboru nemusí souviset. Avšak souvislost s psychickým terorem také nemusí být úplně zřejmý. Odpověď může být třeba spojena s navržením řešení konfliktu „pěstmi“, které bývá občas přítomno u mužské části populace. Opět vzhledem k charakteru povolání a výrazné převaze mužské části souboru je možné, že se respondent s takovou hrozbou setkal. Ta však nemusela mít povahu fyzické hrozby jako nástroje rozvoje mobbingu. Podobný výsledek je patrný u následující otázky. I u té může být podobný podklad jako u otázky č. 40 a nemusí přímo souviset s mobbingem. Zbývající čtyři otázky mají velmi výraznou převahu negativních odpovědí se zanedbatelným procentem zbývajících odpovědí nabízené škály.

Celkově se po zpracování všech dat poskytnutých výzkumným souborem neprokázal potencionální výskyt mobbingu v řadách příslušníků Policie ČR. Pokud by byly dotazníky vyhodnocovány jednotlivě, u některých by se dle povahy odpovědí dalo říci, že určitý náznak vznikajícího mobbingu byl možná u některých respondentů přítomen. K tomu by však byly potřeba další doplňující otázky o povaze a délce trvání těchto jevů.

Otázky dotazníku byly zaměřeny na hlavní možné nástroje psychického teroru na pracovišti. Pro případný další výzkum by je bylo možno doplnit o další doplňující a více rozvíjející položky. Zajímavý by byl třeba také výzkum zaměřený na početně vyvážené specifické výzkumné soubory, jejichž výsledky by bylo možno porovnat mezi sebou.

Souhlasím však s tvrzením většiny autorů textů o mobbingu, že výzkumů bylo zatím provedeno málo a v rámci České republiky jen zlomek. Mobbingu by se mělo



věnovat více pozornosti nejen z oblasti psychologické, ale i justiční. Řádné legislativní ošetření je třeba. Díky častější mediální prezentaci se povědomí o mobbingu rozšířilo mezi širokou veřejnost a případné oběti, které ví, s čím se potýkají, by měli usnadněnou pozici obrany. Inspirovat by se mohli tvůrci zákonů v zahraničí, kde už zákony zaměřené na tuto problematiku existují a fungují.

Mobbing je nebezpečným jevem pro psychiku napadeného člověka. Proto by i psychologové měli mít o této problematice povědomí a měli by být schopni takto postiženému člověku poradit a pomoci. A to v každé fázi průběhu mobbingu a i po jeho skončení. Inspirací by opět mohlo být zahraničí, kde existují specializované poradny pro oběti mobbingu, většinou při oddělení nemocnic zabývajících se nemocemi z povolání.

Psychický teror na pracovišti je nebezpečný jev, který může postihnout kohokoli z nás. Jeho začátek průběh a konec nezáleží jen na nás a mobberovi. Je to komplexní jev, proti kterému je nutná prevence a spolupráce celé organizace.

## 10 Závěr

Kvantitativní výzkum této práce byl zaměřen na zmapování a možné projevy psychického teroru na pracovišti – mobbingu na výběrovém souboru příslušníků Policie ČR. Výzkumu se zúčastnilo 110 respondentů, z toho 94 mužů a 16 žen.

Respondentům byl předložen dotazník, který byl tvořen 3 uzavřenými otázkami zjišťující základní informace k popisu souboru respondentů a 45 uzavřenými otázkami, které byly přímo zaměřeny na zkoumanou problematiku.

Cílem výzkumu bylo zmapovat potencionální výskyt mobbingu mezi příslušníky Policie ČR. Pokud by byl potencionální výskyt mobbingu, dalo by se z charakteru položených otázek zjistit, jakým způsobem by byl potencionální výskyt prováděn.

Po zpracování dotazníků a analýze všech dat nebyl výskyt psychického teroru na pracovišti – mobbingu u výběrového souboru respondentů prokázán a respondenti s ním ani v minulosti neměli žádnou zkušenost.

## 11 Souhrn

Tato diplomová práce je rozdělená na dvě části. První, teoretická část, se věnuje širšímu popisu psychického teroru na pracovišti – mobbingu. Druhá, praktická část, se věnuje samotnému výzkumu a analýze získaných dat.

Samotný začátek teoretické části práce je věnován původu slova mobbing. Původně se totiž netýkalo člověka, ale je to termín importovaný ze zvířecí říše. Dále následuje vymezení pojmu s nabídkou několika možných definic. Jednotná definice termínu mobbing není, i když většina vychází z původní definice navržené H. Leymannem. Následuje přehled a vysvětlení mobbingu podobných termínů, které se také mohou odehrávat na pracovišti, ale mobbingem nejsou. Další a poměrně důležitá část první kapitoly představuje rozdíl mezi šikanou a mobbingem. Některými autory jsou tyto termíny zaměňovány, existuje však mezi nimi podstatný rozdíl. Šikana je postavena spíše na násilí fyzickém, kdežto pro mobbing je charakteristické psychické násilí. První kapitola je zakončena přehledem dostupných vykonaných výzkumů mobbingu v České republice.

Druhá kapitola je zaměřena na osvětlení příčin vzniku mobbingu. Příčin je možných několik, ale na začátku všeho bývá nevyřešený konflikt. Proto jsem se rozhodla zařadit podkapitolu věnující se samotnému konfliktu. Je v ní zahrnuto vymezení meziskupinového konfliktu, a dále důsledky neřešeného konfliktu. Ten je pro rozvoj mobbingu zásadní. Druhá podkapitola se zabývá ostatními příčinami mobbingu, a to především pracovním klimatem a vedením organizace. Celá kapitola je zakončena nástinem hlavních cílů mobbingu.

Třetí kapitola se věnuje vývojovým fázím mobbingu. Pro srovnání s původními fázemi H. Leymanna jsem uvedla i tzv. italský model vytvořený H. Egem, který jsou dle mého názoru pro vymezení celého procesu mobbingu vhodnější.

Čtvrtá, nejobsáhlejší kapitola teoretické části, popisuje role jednotlivých účastníků mobbingu. Je zahájena popisem mobbera. Neexistuje jednotná charakteristika pachatele mobbingu, proto je popsáno co nejvíce charakterových vlastností, které jsou s tímto chováním spojeny. Vzhledem k tomu, že mobbeři bývají velmi zdatnými manipulátory, zahrnuje jsem do své práce i zevrubnější pohled na problematiku manipulace a přehled osobností – manipulátorů, ze kterých se velmi lehce mohou stát pachatelé mobbingu. Po přehledu charakteristických vlastností mobbera jsou vymezeny typy mobberů dle

Svobodové (2008) a Hubertové (1995) s přehledem technik, které ke svému teroru využívají. Na předchozí podkapitolu navazuje i podkapitola následující, kde jsou uvedeny nejpoužívanější techniky samotného mobbingu. Existují genderové rozdíly mezi mobbery? Na to se snaží najít odpověď poslední část podkapitoly o původcích psychického teroru na pracovišti. Obětí mobbingu se může stát kdokoli z nás. V podkapitole věnující se obětem mobbingu proto popisují situace, které mohou ke vzniku tohoto nežádoucího jevu vést. Jsou také uvedeny fáze, kterými oběť během samotného procesu prochází. Poslední částí této obsáhlé kapitoly, ovšem neméně důležitou, jsou diváci. Ti mohou mobbingu zabránit, či se naopak na stranu agresora přidat, nebo v nejhorším případě se sami mobbery stát.

Mobbing má ničivé důsledky nejen pro oběť, ale i pro celou organizaci. Tomuto problému se věnuje předposlední kapitola teoretické části práce. Je rozdělena na dopady pro obě, které jsou psychické, fyzické, ale i sociální a pro organizaci, ve které mobbing proběhl.

Dá se mobbingu nějakým způsobem zabránit? Otázkou prevence se zabývá poslední, šestá, kapitola. Kladen je především důraz potřebnou erudici vedoucích pracovníků, kteří většinou budou potencionální výskyt mobbingu řešit. Kapitola zahrnuje i možné legislativní ošetření problému, i když u nás ještě není mobbing právně uzákoněn.

Celá druhá část práce byla praktická a byla věnována kvantitativnímu výzkumu. Výzkum byl zaměřen na mobbing a výzkumným souborem byli příslušníci Policie ČR. Výzkumu se zúčastnilo 110 respondentů, kterým byl předložen dotazník skládající se ze 48 uzavřených otázek s nabídkou odpovědí. První tři otázky byly zaměřeny na získání základních informací o výzkumném souboru. Zbývajících 45 otázek bylo zaměřeno na zjištění potřebných dat pro výzkum. Jako předloha pro vytvoření dotazníku byl použit dotazník LIPT 45 vytvořený H. Leymannem. Cílem výzkumu bylo zmapovat případný výskyt mobbingu u příslušníků státní správy. Výsledky výzkumu jsou podrobně popsány u každé dotazníkové položky. Výsledek výzkumu byl negativní a u výzkumného souboru nebyl zjištěn probíhající psychický teror na pracovišti a respondenti s ním ani nemají osobní zkušenost.

## Seznam použité literatury

1. AGERVOLD, M., (2007) Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*. 48, s. 161-172
2. BARTÁK, J. (2006). *Patologie vztahu – mobbing přijde draho*. Personál, č. 4, 2006, s. 13 – 14. Retrieved January, 2010, from [http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana\\_zdravi/mobb\\_boss\\_bull.html](http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana_zdravi/mobb_boss_bull.html).
3. BEŇO, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice: Era.
4. BROUSSE, G., et al. (2008) Psychopathological feature of a patient population of targets of workplace bullying. *Occupational medicine*. 58(2), s. 122-128
5. BULUTLAR, F., ÖZ, E. (2009) The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*. 86, s. 273-295.
6. ČERMÁK, I. (1999) *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta
7. EGE, H. (2000). *Mobbing. Il terrore psicologico sul posto di lavoro e le sue conseguenze psicofisiche sull'individuo*. Retrieved December, 2009, from <http://www.cesil.com/0300/mobit03.htm>.
8. EINARSEN, S., HOEL, H., NOTELAERS, G. (2009) Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*. 23(1), s. 24-44
9. GIRARDI, P., et al. (2007) Personality and psychopathological profiles in individuals exposed to mobbing. *Violence and Victims*. 22(2), s. 172-188

10. HAVLÍK, K. (2005). *Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci*. Personál, č. 4, s. 32 – 34. Retrieved January, 2010, from [http://bozpinfo.cz/il/citarna/clanky/ochrana\\_zdravi/mobbujeme050506.html](http://bozpinfo.cz/il/citarna/clanky/ochrana_zdravi/mobbujeme050506.html).
11. HIRIGOYEN, M. F. (2002) *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia
12. HUBEROVÁ, B., (1995) *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia
13. KMONÍČKOVÁ, J., WAGNEROVÁ, I. (2005) Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*. 40 (3 – 4), s. 135 – 144. Retrieved January, 2010, from <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/3.pdf>.
14. KOONIN, M., GREEN, T.M., (2004) The emotionally abusive workplace. *Journal of Emotional Abuse*. 4 (3-4), s. 71-79.
15. KOUBEK, J., (2007) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press
16. KOŽENÁ, L. (2007) Šikana na pracovišti. *České pracovní lékařství*. 8(4), s. 173-176 Retrieved November, 2009, from <http://195.250.138.169/prac/documents/Kozena.pdf>
17. KRATZ, H., J. (2005) *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press
18. KRČMAŘOVÁ, G. (2002) Dorazil mobbing i do českých knihoven? *Ikaros*. 6(6) Retrieved January, 2010, from <http://www.ikaros.cz/node/964>.
19. LAHNEROVÁ, D. (2009) *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada
20. LEYMANN, H. (1996) The content and Development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), s. 165-184

21. LEYMANN, H., GUSTAFSSON, A. (1996) Mobbing and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), s. 251-275
22. LOVAŠ, L. (2001) Sociálna psychológia násilia. In Výrost, J., Slaměník, I., *Aplikovaná Sociální psychologie II*. Praha: Grada. s. 181-185.
23. MEGLICH-SESPICO, P., FALEY, R. H., KNAPP, D. E. (2007) Relief and Redress for Targets of Workplace Bullying. *Employ Respons Rights Journal*. 19, s. 31-43
24. MELIÁ, J. L., BECERRIL, M. (2007) Psychosocial sources of stress and burnout in the construction sector: A structural equation model. *Psicothema*. 19(4), s. 679-686
25. MOAYED, F.A., et al. (2006) Workplace bullying: a systematic review of risk factors and outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomic Science*. 7(3), s. 311-327
26. NAZARE-AGA, I. (1999) *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Portál
27. NAKONEČNÝ, M. (2005) *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada
28. NAKONEČNÝ, M. (2009) *Sociální psychologie*. Praha: academia
29. NOVÁK, T., CAPPONI, V. (1996) *Sám proti agresi*. Praha: Grada
30. PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ H. (1996) *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada
31. SVOBODOVÁ, L. (2007) *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. Retrieved September, 2009, from [http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing\\_final.pdf](http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf)
32. SVOBODOVÁ, L. (2008) *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: Grada
33. SVOBODOVÁ, L. (2008a) Jak se bránit mobbingu. *Psychologie dnes*. 3, s. 20-21

34. SVOBODOVÁ, L. (2008b) Kolega je tyran. *Psychologie dnes*. 2, s. 20-21
35. ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. (2004) *Přehled sociální psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého
36. TANCÍK, V. (2005) Mobbing a bossing na našich pracovištích. *Vojenské Rozhledy*. 14(3), s. 160-170. Retrieved November, 2009, from [http://www.army.cz/avis/vojenske\\_rozhledy/2005/rozhledy2005-3.pdf](http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2005/rozhledy2005-3.pdf)
37. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (2008) *Sociální psychologie*. Praha: Grada
38. VEČERKOVÁ, B. (2009) Je nárůst šikany na pracovišti důsledkem finanční krize? *Tisková zpráva STEM/MARK*. Retrieved March, 2010, from [http://www.stemmark.cz/download/press\\_release\\_mobbing\\_2009.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2009.pdf)
39. ZAPF, D., KNORZ, C., KULLA, M. (1996) On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), s. 215-237



## Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentkou 5. ročníku oboru Psychologie na UP v Olomouci. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zabývající se tématem mobbingu. Výzkum je anonymní a zjištěná data důvěrná. Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Veronika Tomanová

Pohlaví:	
Muž	Žena

Věk:	
20-29 let	40-49 let
30-39 let	50 a více let

Délka praxe:	
Do 5. ti let	10-19 let
6-9 let	20 a více let

1. Na pracovišti je osoba, která Vám nedává možnost komunikovat.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

2. Jste stále umlčována či neustále přerušována.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

3. Kolegové Vám brání v komunikaci.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

4. Kolegové na Vás křičí.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

5. Jste vystaven/a verbálním útokům v souvislosti s pracovními úkoly.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

6. Jste vystaven/a verbálním útokům v souvislosti se svým osobním životem.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

7. Jste zastrašován/a prostřednictvím telefonických hovorů.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

8. Jste vystaven/a verbálním výhrůžkám.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

9. Jste vystaven/a písemným výhrůžkám.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

10. Spolupracovníci s Vámi odmítají mít jakýkoliv styk.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

11. Vaše přítomnost je přehlížena.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

12. Na pracovišti je osoba, která s Vámi nemluví.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím

3. nevím	
----------	--

13. Máte zakázáno od určité osoby na pracovišti, abyste s ní mluvil/a.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

14. Jste izolován/a stranou ostatních.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

15. Kolegové mají zakázáno s Vámi hovořit.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

16. Vaše fyzická přítomnost popírána.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

17. Na pracovišti se o Vás šíří pomluvy a lži.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

18. Jste očerňován/a.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

19. Jste terčem výsměchu.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

20. Říká se o Vás, že trpíte duševní chorobou.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím

3. nevím	
----------	--

21. Na pracovišti je osoba, která se Vás snaží přimět k psychiatrickému vyšetření.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

22. Panuje přesvědčení, že trpíte nějakou nemocí.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

23. Dochází k napodobování Vašeho hlasu, gest, pohybu.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

24. Jste vystaven/a verbálním útokům pro své politické či náboženské přesvědčení.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

25. Spolupracovníci zesměšňují Váš osobní život.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

26. Vaše etnická příslušnost či národnost se stává terčem posměchu spolupracovníků.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

27. Jste je nucen/a vykonávat ponižující práce.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

28. Jste neustále kontrolován/a a na Vašem pracovním výkonu jsou neustále hledány nedostatky.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

29. Vaše rozhodnutí jsou zpochybňována.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

30. Jste hanoben/a obscénními či ponižujícími výrazy.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

31. Jste vystaven/a sexuálnímu obtěžování.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

32. Nejsou Vám přidělovány vůbec žádné úkoly.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

33. Je Vám odepřena jakákoliv činnost po dobu Vaší přítomnosti na pracovišti.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

34. Jsou Vám přidělovány nesmyslné úkoly.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

35. Jsou Vám přidělovány pouze úkoly pod úrovní Vašich schopností.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

36. Jsou Vám neustále přidělovány nové a nové pracovní úkoly.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

37. Jsou Vám přidělovány ponižující pracovní úkoly.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

38. Jsou Vám přidělovány úkoly podstatně přesahující Vaše schopnosti.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

39. Dostáváte nebezpečné pracovní úkoly.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

40. Jste vystaven/a fyzické hrozbě.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

41. Jste vystaven/a fyzickým útokům za účelem Vašeho zastrašení.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

42. Jste vystaven/a fyzickým útokům s vážnými důsledky pro Váš zdravotní stav.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

43. Jste cíleně nucen/a utrácet velké peněžní částky.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

44. Na Vašem pracovišti či u Vás doma jsou vyvolávány nehody.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	

45. Jste vystaven/a sexuálnímu útoku.	
1. zcela souhlasím	4. spíše nesouhlasím
2. spíše souhlasím	5. zcela nesouhlasím
3. nevím	