

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta  
Katedra sociální pedagogiky

# **Mobbing - násilí na pracovišti**

Diplomová práce

Autor: Bc. Alena Muzikantová  
Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: P-SOCPN Sociální pedagogika  
Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Stanislava Hoferková, Ph.D.

**Univerzita Hradec Králové**  
Pedagogická fakulta

**Zadání diplomové práce**

**Autor:** **Bc. Alena Muzikantová**

Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

**Název závěrečné práce: Mobbing – násilí na pracovišti**

Název závěrečné práce AJ: Mobbing – violence in the workplace

**Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Diplomová práce se zabývá problematikou mobbingu neboli násilím na pracovišti. Cílem teoretické části práce je shrnutí dostupných poznatků z této oblasti. Práce obsahuje vývoj konceptu, definiční vymezení a etiologii mobbingu. Dále jsou uvedeny charakteristické znaky, formy, cíle, fáze procesu mobbingu a typická odvětví mobbingu. Daná práce se okrajově zabývá dalšími vybranými formami násilného chování v prostředí pracoviště. Následující kapitoly pojednávají o aktérech mobbingu – obětech a pachatelích. Součástí práce je také kapitola pojednávající o výzkumech mobbingu v České republice a v zahraničí. Dále je kladen důraz na uvedení aktuální právní úpravy platné v podmínkách České republiky a na možnosti prevence a řešení problematiky mobbingu. Empirická část práce mapuje problematiku mobbingu s využitím kvantitativní metody dotazování. Hlavním cílem průzkumného šetření je zjištění míry výskytu této formy patologických vztahů na pracovišti. V rámci průzkumného šetření jsou dále zjišťovány nejčastější projevy mobbingu, způsoby řešení případů mobbingu aj.

Garantující pracoviště: Katedra sociální pedagogiky, Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. Stanislava Hoferková, Ph.D.

Konzultant:

Oponent: doc. PhDr. Jiří Semrád, CSc.

Datum zadání závěrečné práce: 20. 12. 2013

Datum odevzdání závěrečné práce:

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala (pod vedením vedoucí diplomové práce) samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce Mgr. et Mgr. Stanislavě Hoferkové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení diplomové práce. Dále děkuji odborníkům RNDr. Barboře Večerkové, PhDr. Pavlu Beňovi a Mgr. Michaele Švejdové z Mobbing Free Poradny za poskytnutí informací potřebných ke zpracování zejména empirické části diplomové práce. Závěrem děkuji všem respondentům, kteří byli ochotni se i přes citlivost tématu zapojit do průzkumného šetření a podělit se o své zkušenosti.

## **Anotace**

MUZIKANTOVÁ, Alena. *Mobbing – násilí na pracovišti*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2015. 121 stran. Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá problematikou mobbingu neboli násilím na pracovišti. Cílem teoretické části práce je shrnutí dostupných poznatků z této oblasti. Práce obsahuje vývoj konceptu, definiční vymezení a etiologii mobbingu. Dále jsou uvedeny charakteristické znaky, formy, cíle, fáze procesu mobbingu a typická odvětví mobbingu. Daná práce se okrajově zabývá dalšími vybranými formami násilného chování v prostředí pracoviště. Následující kapitoly pojednávají o aktérech mobbingu – obětech a pachatelích. Součástí práce je také kapitola pojednávající o výzkumech mobbingu v České republice a v zahraničí. Dále je kladen důraz na uvedení aktuální právní úpravy platné v podmínkách České republiky a na možnosti prevence a řešení problematiky mobbingu.

Empirická část práce mapuje problematiku mobbingu s využitím kvantitativní metody dotazování. Hlavním cílem průzkumného šetření je zjistit u respondentů míru výskytu této formy patologických vztahů na pracovišti. V rámci průzkumného šetření jsou dále zjišťovány nejčastější projevy mobbingu, způsoby řešení případů mobbingu aj. Součástí empirické části je kazuistika, která podrobněji popisuje danou problematiku.

Klíčová slova: mobbing, násilí na pracovišti, konflikt, oběť, agresor.

## **Annotation**

MUZIKANTOVÁ, Alena. *Mobbing – violence in the workplace*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2015. 121 pp. Diploma Thesis.

This Diploma Thesis deals with mobbing or so called violence on workplace. The aim of the theoretical part is to summarize available materials from this area. The work contains development of the concept, and aetiology of mobbing. Further are stated characteristic features, forms, aims, phases of mobbing in process and typical ways of mobbing. This work marginally deals with other selected forms of violent behaviour on workplace. Following chapters write about people involved in mobbing – victims and offenders. The work includes a chapter talking about research of mobbing in the Czech Republic and abroad. Further it places emphasis on current legal regulations valid in the conditions of the Czech Republic and states possibilities of preventions and solves problems of mobbing.

Empirical part of the work maps out problems of mobbing with the use of quantitative methods of questioning. The main aim of the research is to find out among respondents the degree of occurrence of this form of pathological relationships on workplace. Within the research are investigated most often appearing manifestations of mobbing, ways of dealing with mobbing and so on. Part of the empirical section is case report that describe in detail the issue.

Keywords: mobbing, violence in the workplace, conflict, victim, aggressor.

## Obsah

Úvod .....	8
<b>I. Teoretická část.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Mobbing – násilí páchané kolegou .....</b>	<b>11</b>
1.1 Vývoj a definiční vymezení mobbingu .....	11
1.2 Etiologie mobbingu .....	17
1.3 Charakteristické znaky, formy a cíle mobbingu .....	23
1.4 Fáze procesu mobbingu.....	26
1.5 Typická odvětví pro výskyt mobbingu .....	29
1.6 Další formy patologických vztahů v prostředí pracoviště.....	30
<b>2 Oběti mobbingu.....</b>	<b>39</b>
2.1 Profil oběti mobbingu .....	39
2.2 Reakce oběti na mobbing .....	42
2.3 Důsledky mobbingu .....	46
<b>3 Pachatelé mobbingu.....</b>	<b>52</b>
3.1 Profil pachatele mobbingu .....	52
3.2 Strategie pachatelů při mobbingu.....	56
3.3 Léčba pachatelů mobbingu .....	60
<b>4 Výzkumy mobbingu.....</b>	<b>63</b>
4.1 Výzkumy mobbingu v České republice .....	63
4.2 Výzkumy mobbingu v zahraničí .....	66
<b>5 Právní úprava mobbingu v České republice .....</b>	<b>70</b>
5.1 Ústavněprávní a pracovněprávní rovina.....	71
5.2 Občanskoprávní a trestněprávní rovina.....	73
<b>6 Možnosti prevence a řešení mobbingu .....</b>	<b>76</b>
6.1 Prevence a řešení mobbingu z pohledu firmy .....	76
6.2 Prevence a řešení mobbingu z pohledu jedince .....	81
6.3 Prevence ze sociálně-pedagogického hlediska.....	84
6.4 Možnosti pomoci obětem mobbingu.....	86
<b>II. Empirická část .....</b>	<b>90</b>
<b>7 Průzkumné šetření.....</b>	<b>90</b>
7.1 Stanovení cílů a hypotéz průzkumného šetření.....	90
7.2 Použité metody.....	92
7.3 Průzkumný soubor, charakteristika respondentů .....	95
7.4 Vyhodnocení a interpretace průzkumného šetření .....	99
7.5 Shrnutí a diskuze průzkumného šetření .....	106
<b>Závěr .....</b>	<b>111</b>
<b>Použité zdroje.....</b>	<b>113</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>120</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>121</b>

## Úvod

Mobbing, jinými slovy psychický teror na pracovišti se vyskytuje tam, kde se šikanování a intriky stávají rutinou a na postiženého dlouhodobě útočí jedna nebo více osob. Nejedná se tedy o jednorázový konflikt, nýbrž o déletrvající, eskalující proces, jemuž jsou podrobena zaměstnanci napříč profesemi a to bez ohledu na dosažené vzdělání.

Ke zpracování diplomové práce na téma *Mobbing – násilí na pracovišti* mě přivedl dlouhodobý zájem o problematiku mezilidské komunikace. Významným faktorem při rozhodování tématu závěrečné práce byla také skutečnost, že problematika násilného chování na pracovišti (a nejen tam) se stává z hlediska svého výskytu v populaci celosvětově čím dál aktuálnějším tématem.

Vlivem dlouhodobého a systematického mobbingu oběť trpí extrémním sociálním stresem, je chronicky frustrována a dále se u ní objevují výrazné psychosomatické obtíže. Mobbing má ovšem negativní důsledky i pro pracoviště, které se mohou projevat nejen v disharmonických pracovních vztazích, ale i ve výkonnosti zaměstnanců a hospodářských výsledcích organizace.

Násilí na pracovišti není jev zcela nový, spíše se mu dostává konkrétnější podoby a bližšího vymezení, jeho systematické zkoumání se započalo až v 90. letech minulého století. Hlavní zásluha za přenesení slova i jevu mobbing do psychologie je připisována švédskému lékaři německého původu Heinzi Leymannovi, který jako první aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti.<sup>1</sup> Od té doby stoupá zájem o zkoumání této problematiky, což je dáno výraznými celospolečenskými změnami zejména v oblasti sociální, zdravotní a ekonomické.

Jak bylo zmíněno výše, mobbing je formou psychického teroru na pracovišti. Nemůže být tedy zaměňován s běžnými neshodami, konflikty a občasnými hádkami, které se v jisté míře vyskytují na každém pracovišti. Mobbing by neměl být zaměňován ani s klasickou šikanou, která se nejčastěji vyskytuje ve fyzické, otevřenější podobě. Výzkumům klasické šikany, na rozdíl od mobbingu, je také věnována mnohem intenzivnější a dlouhodobější pozornost.

Publikací zabývajících se problematikou mobbingu stále není dostatečné množství. Z českých autorů, kteří se tématem mobbingu zabývají lze jmenovat např. odborníka na mezilidské vztahy na pracovišti a vztahové konflikty psychologa Pavla Beňa. Významnou autorkou knihy o mobbingu je také psycholožka Lenka

---

<sup>1</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 20.



Svobodová. O mobbingu v oblasti školního prostředí ve své habilitační práci pojednává Tomáš Čech. V zahraničí se tímto tématem zabývají např. Brigitte Huber, Hans Jürgen Kratz a Noa Zanolli Davenport.

Faktorů, které zapříčiňují vznik tohoto sociálně patologického jevu je mnoho, jedná se tedy o multietologický jev, avšak hlavní příčinu lze sledovat zejména v nedostacích firemní kultury, např. v nevhodném stylu řízení a celkově špatné organizaci práce.

Přestože se o násilí na pracovišti příliš nehovoří a znalost zejména laické veřejnosti o jeho významu je všeobecně stále nedostatečná, s určitými projevy mobbingu se ve svém profesním životě setkala významná část veřejnosti, ať už v roli oběti, agresora nebo svědka.

V našich podmínkách není mobbing uzákoněn v trestním zákoně. Např. ve Francii, Skandinávii či Švédsku existuje tzv. *antimobbingový zákon*. Přestože tedy v českém právním řádu nenalezneme samostatný antimobbingový zákon, v několika právních dokumentech je možné nalézt pasáže, které se vztahů na pracovišti bezprostředně dotýkají (např. Listina základních práv a svobod, občanský zákoník, zákoník práce, trestní zákoník, antidiskriminační zákon aj.).

Teoretická část práce obsahuje vývoj konceptu, definiční vymezení a etiologii mobbingu. Dále jsou uvedeny charakteristické znaky, formy, cíle, fáze procesu mobbingu a typická odvětví pro výskyt mobbingu. Daná práce se okrajově zabývá dalšími vybranými formami násilného chování v prostředí pracoviště, např. bossingem, bullyingem, staffingem, stalkingem aj. Následující kapitoly a podkapitoly pojednávají o aktérech mobbingu – obětech a pachatelích, zejména o jejich psychologických profilech, reakcích na mobbing včetně uvedení důsledků mobbingu a to nejen pro jedince, ale také pro firmu a celou společnost. Součástí práce je také kapitola pojednávající o výzkumech mobbingu v České republice a v zahraničí. Dále je kladen důraz na uvedení aktuální právní úpravy platné v podmínkách České republiky a na možnosti prevence a řešení problematiky mobbingu. Empirická část práce mapuje problematiku mobbingu s využitím kvantitativní metody dotazování. Součástí empirické části je kazuistika, která blíže popisuje danou problematiku.

Cílem diplomové práce je přehledně shrnout nejdůležitější poznatky o mobbingu a přinést tak ucelený pohled na danou problematiku. V rámci práce je u respondentů mapován mobbing za využití kvantitativní metody ve formě dotazování. Cílovou populací průzkumného šetření je obyvatelstvo České republiky ve věku od 15 let.

Pozornost je zaměřena zejména na zjištění, jaká je míra přímé (osobní) zkušenosti respondentů s touto formou patologických vztahů na pracovišti. Dále je zjišťována informovanost respondentů o dané problematice, s jakými nejčastějšími projevy mobbingu se respondenti setkali, jaké využívají či využili způsoby řešení případů mobbingu aj.

Přínos předkládané diplomové práce by měl být spatřován zejména v získání konkrétních výsledků průzkumného šetření, které lze považovat za určitou sondu do dané problematiky. Výsledky průzkumného šetření mohou být užitečné pro laickou veřejnost, ale zejména pro veřejnost odbornou, např. pro sociální pedagogy a sociální psychology, kteří se ve své profesní praxi s touto problematikou setkávají.

# I. Teoretická část

## 1 Mobbing – násilí páchané kolegy

První kapitola teoretické části uvádí do problematiky mobbingu, zahrnuje vývoj konceptu, definice a etiologii. Dále je pojednáno o charakteristických znacích, formách a cílech mobbingu. Následující podkapitoly jsou zaměřeny na popis fází procesu mobbingu, typická odvětví výskytu mobbingu a na uvedení dalších forem patologických vztahů vznikajících zejména na pracovišti.

### 1.1 Vývoj a definiční vymezení mobbingu

Násilí na pracovišti (workplace violence) je specifickou formou násilí, jehož počátek se významně pojí se vznikem práce a vztahů v ní se vyskytujících. Pojem mobbing je uměle vytvořené slovo, jehož základ tvoří sloveso *to mob* - srocovat, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se na apod., popřípadě podstatné jméno *mob* - dav, lůza, chátka, gang, zločinecká parta.<sup>2</sup>

Výraz mobbing používal jako první rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Lorenz (1903-1989) v případech, kdy popisoval tzv. *teritorialitu zvířat*, hájení území před vetřelcem. Mobbingem je z takového pohledu útok domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria.<sup>3</sup>

Někteří autoři uvádějí anglického ornitologa Finna (1868-1932), který slovo mobbing označující určitý typ chování mezi ptáky, používal dokonce již v roce 1919.<sup>4</sup>

Později, v roce 1972 tento pojem přenesl do společenského prostředí německý pedagog Heinemann, když jej užil při popisování agresivního chování dětí. O masové rozšíření pojmu mobbing se zasloužil švédský psycholog a lékař německého původu Leymann (1932-1999). Během své praxe lékaře a psychologa se věnoval zejména pacientům s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti

---

<sup>2</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 19.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 19.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 19-20.

a dále byl významným iniciátorem založení několika tzv. *mobbingových klinik*, které byly určeny právě pro oběti mobbingu.<sup>5</sup>

V roce 1976 se Brodsky ve své publikaci „*The Harrassed Worker*“ jako první zmiňuje o šikaně na pracovišti a popisuje v ní i první případy mobbingu. Problematiku mobbingu zkoumal zejména v souvislosti s pracovním přetížením zapříčiněným nepřiměřeně dlouhou pracovní dobou a monotónní prací. Pro útoky na pracovišti užíval termín „*harrassment*“.<sup>6</sup>

Leymann v letech 1982-1983 ve Švédsku uskutečnil společně s Gustafssonem pozorování rozsáhlého charakteru lidí pracujících v prostředí mobbingu. Na základě pozorování došel k závěru, že pracovníci se chovali ke svému kolegovi způsobem tzv. „*útočící smečky*“, který již dříve popsal Lorenz.<sup>7</sup>

V roce 1997 byla ve Velké Británii založena nadace *Trust* jako informační a poradenské centrum pro oběti mobbingu. V roce 1998 byl pak tento typ chování zařazen mezi běžně známé typy agresivního chování díky mezinárodnímu pracovnímu úřadu (International Labour Office), který vydal o mobbingu zprávu s názvem „*Violence at Work*“.<sup>8</sup>

**Definice mobbingu** nalezneme v literatuře mnoho, ale jednotnou mezinárodně uznávanou definici nikoliv. Autoři se velmi často rozcházejí v šíři pojetí mobbingu, přesto lze v jednotlivých definicích spatřit shodné prvky, které vycházejí z definic Leymanna.<sup>9</sup>

Leymann vymezuje mobbing jako „*psychický teror nebo šikanu v pracovním životě zahrnující nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je jedním nebo více jedinci systematicky vyvíjena zpravidla k jedné osobě, jež je díky tomuto jednání zatlačena do bezmocné a beznadějně pozice, ve které je neustávajícím nepřátelským jednáním udržována. O mobbing se jedná, pokud se tento styl jednání vyskytuje ve velmi častých intervalech (z hlediska statistické definice alespoň jednou týdně) a trvá dlouhou dobu (z hlediska statistické definice minimálně šest měsíců).*

---

<sup>5</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 15.

<sup>6</sup> LEDNICKÁ, Jana. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. Praha: FF UK, FPS, 2002. 101 s. [online]. [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <<http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>>.

<sup>7</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 20.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 20.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 18.

*Vzhledem k vysoké frekvenci a dlouhému trvání má toto týrání za následek negativní psychosomatické, psychické a sociální změny a důsledky.*“<sup>10</sup>

Z výše uvedené rozsáhlé definice Leymanna je patrné, že do ní nejsou zahrnuty dočasné konflikty, které nelze považovat za mobbing. V této definici se Leymann zaměřuje na negativní důsledky mobbingu.

Svobodová poměrně stručně, ale výstižně uvádí, že *„mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu.*“<sup>11</sup>

Beňo definuje mobbing jako *„nedostatečnou schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a aroganci, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota.*“<sup>12</sup>

Někteří autoři zahrnují do svých definic fyzickou formu násilí (např. Leymann, Zapf et al.), ale v podstatě všichni autoři se shodují v tom, že v případě mobbingu se jedná převážně o psychické násilí. Na tento fakt poukazuje např. Wagnerová, podle níž je mobbing agresivní chování, i když se zřídka setkáváme s mobbováním oběti prostřednictvím fyzického napadení. Častěji se jedná o psychický útok, jako je slovní napadání oběti, slovní potyčky a urážky.<sup>13</sup>

Hartl a Hartlová uvádějí, že mobbing *„představuje nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti, psychologického nátlaku, šikany. Typická je pro něj rafinovanost, skrytost, zákeřnost.*“<sup>14</sup>

Také Kratz vymezuje mobbing i z hlediska jeho frekvence a délky trvání jako *„řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*“<sup>15</sup>

Hirigoyen uvádí, že *„psychickým násilím na pracovišti rozumíme každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou*

---

<sup>10</sup> LEYMAN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. 1996. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

<sup>11</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 19.

<sup>12</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 8.

<sup>13</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 131.

<sup>14</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010, s. 313.

<sup>15</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

*integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.*“<sup>16</sup>

Za výstižnou definici mobbingu považují definici od Berga, která zní: „*Mobbing je pouze nové slovo pro intriky na úřadech, pro psychický teror v továrnách právě tak jako pro úskočné, závistivé kolegy v kanceláři.*“<sup>17</sup>

Novák a Capponi definují mobbing jako systematický, cílevědomý a především opakovaný útok na určitou osobu, jež využívá degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik i hmotných vlivů.<sup>18</sup>

Závěrem krátká definice, která je oblíbena ve Spolkové republice Německo: „*Mobbing znamená nebyť integrován do týmu.*“<sup>19</sup>

Z výše uvedených definic vyplývá, že nejčastějšími znaky mobbingu jsou **cílenost, systematická a opakovanost.**

Na základě předchozích vymezení se nejvíce přikláním k první zmíněné definici Leymanna, z důvodu její komplexnosti a výstižnosti.

Mobbing lze považovat za specifickou formu násilí. **Násilí** bývá různými autory pojímáno z odlišných úhlů. Jedním z převládajících je pohled na násilí jako subkategorii agrese, která se pak vysvětluje jako záměrná snaha o ublížení. Jiní autoři však tuto hierarchii nepovažují za zcela správnou a dbají na důrazné odlišení obou pojmů, kdy agrese je motivačním činitelem a násilí jedním z jejích projevů v chování člověka.

Světová zdravotnická organizace definovala v obecné rovině násilí již v roce 1996 jako: „*úmyslné použití či hrozbu použití fyzické síly nebo moci proti sobě, jiné osobě, proti skupině či komunitě, a to síly (moci), která má, nebo s vysokou pravděpodobností bude mít za následek poranění, smrt, psychickou újmu, poruchu vývoje či osobnosti.*“<sup>20</sup>

Koukolík, přední český neuropatolog, definuje násilí jako druh chování, kdy člověk fyzicky ohrožuje druhého jedince s cílem přivodit mu nějakou újmu, přičemž kvůli raketovému růstu jeho výskytu hovoří o epidemii.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 23.

<sup>17</sup> BERG, Wolfhart. *S vlky vyíti: tipy a triky, jak udělat strmou kariéru*. 1. vyd. Praha: I. Železný, 1997, s. 7.

<sup>18</sup> NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 76.

<sup>19</sup> BEDNÁŘ, Miloš a Pavel BEŇO. *Patologie pracovních vztahů aneb opět mobbing: Psychické trápení v práci je nepřipustné. Soudy*, 2000, roč. 11, č. 2, s. 14.

<sup>20</sup> HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelských a nelékařských zdravotnických oborů, 2004, s. 13.

<sup>21</sup> KOUKOLÍK, František a Jana DRTILOVÁ. *Vzpouza deprivantů: o špatných lidech, skupinové hlouposti a uchvácené moci*. Praha: Makropulos, 1996, s. 200.

Dle Hartla je násilí definováno jako „*uplatňování síly k překonání odporu, obvykle provázené nepřátelstvím a hněvem.*“<sup>22</sup>

Psychologický přístup chápe násilí v širším pojetí, tj. jako patologický způsob interakce konkrétního jedince (skupiny) s okolím. Patří sem veškeré aktivity, na základě nichž si jedinec či skupina (subjekt, aktér) vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní či manipulativní. Podle způsobu páčání rozlišujeme násilí v podobě agrese (verbální, fyzické, vůči osobám, vůči předmětům), manipulace a kombinace obou typů. Podle kritéria délky trvání lze rozlišit násilí dlouhodobé, situační nebo násilí ve formě incidentů, tj. neočekávaných, náhlých, převážně násilných projevů s krátkým intenzivním průběhem.<sup>23</sup>

V některých případech se slovo mobbing překládá jako šikana. Výraz šikana na pracovišti se u nás používal do doby, než se vžil cizojazyčný termín mobbing. K jisté záměně dochází zejména proto, že oba názvy mají společné některé znaky. Mobbing i šikana jsou druhy násilí, které mají za cíl ublížit druhé osobě a dokázat tak převahu útočníka.

Podle Sobotkové je mobbing zvláštní druh šikany, ale zároveň je třeba poukázat i na odlišnost obou jevů, která spočívá v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a dopadech na oběť. Na rozdíl od šikany se mobbing odehrává výhradně mezi dospělými a to převážně na pracovišti. Další odlišnosti lze vysledovat také v původcích agrese. Šikana je typická zejména u chlapců či mladých mužů, zatímco původci mobbingu se stávají stejně často muži i ženy (odlišnost lze vysledovat pouze v užívaných strategiích). Mobbingové projevy lze považovat za mnohem rafinovanější než šikanu z toho důvodu, že se jich dopouštějí spíše inteligentnější jedinci. Dále se mobbing od šikany liší v dopadech na oběť. Zatímco šikana způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení, mobbing je latentní, dlouhodobý a rafinovaný. Mobbing, na rozdíl od šikany je také charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků.<sup>24</sup>

Přehled některých znaků šikany a mobbingu jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

---

<sup>22</sup> HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 148.

<sup>23</sup> SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 7-8.

<sup>24</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 20-21.

**Tabulka č. 1: Znaky šikany a mobbingu<sup>25</sup>**

Z HLEDISKA	ŠIKANA	MOBBING
<b>PROSTŘEDÍ A SPOLEČENSTVÍ</b>	vyskytuje se v primitivnějších společnostech jako je např. škola nebo vojenské prostředí	vyskytuje se ve vyspělejších sociálních prostředích s propracovanějším systémem sociálních vztahů
<b>FORMY AGRESE</b>	představuje jednodušší formy agrese spočívající především ve fyzických útocích	převládá psychická forma útoků s převážně psychickou a psychosomatickou ujmu
<b>SPECIFIKA ÚTOKU</b>	více impulzivní, spontánní, primitivnější, zjevný	rafinovanější, zákeřnější, méně nápadný a skrytý, oproti fyzickému násilí se také hůře dokazuje

V češtině existuje mnoho výrazů, kterých se pro definování mobbingu používá. Jsou jimi například šikana v práci, psychoteror, (psychický) teror, napadání kolegou, zesměšňování, (psychické) týrání, (psychické) násilí. Hirigoyen dokonce uvádí slovní spojení „*psychická vražda*“. Ve Velké Británii, USA nebo Austrálii se používá pojem *bullying*. Bullying je odvozen od podstatného jména *bully*, které znamená brutální člověk nebo také tyran, hulvát, krobián. Bullying bývá v těchto zemích překládán jako tyranizování, zastrašování, obecně šikanování (ve škole, na pracovišti apod.). V USA je dobře známé i pojmenování *employee abuse*. U nás a ve zbytku Evropy se používá spíše výrazu mobbing. Přestože má bullying mnoho společných charakteristik s mobbingem, bullying se vyznačuje spíše fyzickými útoky. V podstatě však lze oba pojmy (mobbing i bullying) považovat za synonyma.<sup>26</sup>

V souvislosti s problematikou mobbingu se lze setkat s dalšími formami vztahové patologie v prostředí pracoviště, např. s *bossingem*, *staffingem*, *sexuálním obtěžováním*, *stalkingem*, *chairingem*, *defamingem* apod. Tyto pojmy budou blíže vysvětleny v podkapitole 1.6.

V empirické části diplomové práce bude v rámci H4 ověřováno, zda je znalost pojmu mobbing determinována pohlavím (viz s. 102).

<sup>25</sup> ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: Škola a zdraví pro 21. století*, 2011. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 11.

<sup>26</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 18-19.



## 1.2 Etiologie mobbingu

Jednoznačnou příčinu mobbingu nelze určit, jelikož na genezi mobbingu se podílí více na sobě závislých faktorů, které se v prostředí pracoviště vyskytují. Přesto se odborníci v oblasti pracovních vztahů shodují v tom, že prvotním spouštěcím mechanismem je vždy konflikt.

Pojem konflikt pochází z lat. *conflictus*, v překladu znamenající srážku. Řezáč definuje konflikt jako srážku či střet dvou nebo několika neslučitelných tendencí, sil, (motivů), které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit), a to změnou stavu (řešením konfliktu).<sup>27</sup>

Křivohlavý rozděluje konflikty na konflikty představ (odlišnosti v představách různých lidí o stejných věcech jsou podle něj normálním jevem), názorů (lidé zaujímají různá stanoviska, což je zcela přirozené), postojů (jedná se o názor zabarvený určitým osobním citovým vztahem, např. zda se nám něco líbí nebo nelíbí, je nám to příjemné nebo nepříjemné) a zájmů (nejsložitější skupina mezilidských konfliktů s nejzávažnějšími následky). V praxi se většinou setkáváme s konflikty smíšenými.<sup>28</sup>

Obdobně Spurný uvádí, že v konfliktní situaci dochází ke střetu představ, zájmů, postojů, cílů či hodnot mezi dvěma (popřípadě více) jedinci.<sup>29</sup>

V konfliktním chování lze vysledovat užívání dvou základních postupů, a to obrana a útok, respektive obranná a útočná agrese. Rozvíjí se negativní forma epercepce, *tzn. afektogenní sociální percepce*. Vnímané chování druhého je deformované, a v důsledku toho je nepřesně interpretováno a následně se rozvíjí negativní postoje toho druhého k subjektu. Vzniká negativní obraz druhého a z toho vyplývající nepřátelství vůči němu.<sup>30</sup>

Fehlau všeobecně rozlišuje tři následující formy konfliktů:

- *konflikty intrapersonální* – odehrávají se uvnitř člověka samého v okamžiku, kdy se má o něčem důležitém rozhodnout. Mohou tak vznikat velmi osobní problémy a také konflikty zatížené pochybnostmi o sobě samém s různými nejistotami.

<sup>27</sup> ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Brno: Paido, 1998, s. 151.

<sup>28</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 22-33.

<sup>29</sup> SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 45.

<sup>30</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 350-351.

- *konflikty interpersonální* - interpersonální konflikt vzniká tehdy, když si dvě osoby nebo více vzájemně nerozumějí a nevycházejí spolu. Nezřídka jsou konflikty přenášeny na jiné osoby a z intrapersonálního konfliktu se pak stává konflikt interpersonální.
- *konflikty ve skupinách nebo mezi nimi* – ve sporech v pracovních skupinách nebo mezi nimi hrají svou roli vedle osobních aspektů většinou také problémy specifické pro oddělení nebo podnik. Skupinové konflikty vznikají také ze změněných pracovních vztahů, např. pokud probíhají změny ve vedení, lidé se musí přestěhovat do jiných kancelářských prostor a setkávají se s novými kolegy, nebo dochází v podniku k reorganizaci.<sup>31</sup>

Vzhledem k postupnému vývoji konfliktu mezi lidmi lze rozlišit i určité fáze konfliktu. Např. Plamínek uvádí následující fáze vývoje konfliktu:

*Fáze 0 – Fáze „homeostázy“, stav klidu, „dynamické“ rovnováhy.*

*Fáze 1 – Bez viditelného konfliktu.* Ukazují se prvotní varovné signály, které se mohou (pokud zůstanou nepovšimnuty) vyvinout v odlišnosti.

*Fáze 2 – Rozvoj odlišností.* Problém je možné ještě vyřešit, ale v této fázi se velmi rychle vyvíjí v polaritu.

*Fáze 3 – Polarita.* Problémy jsou personifikovány. Zde nastává „kdo z koho“.

*Fáze 4 – Separace.* Přerušeni kontaktu mezi účastníky. Porušená rovnováha přechází do přerušeni stability. Nastává krize. Pokud účastníci konfliktu nejsou nuceni spolu udržovat styk, separací vývoj nekončí, ale postupuje do fáze 5.

*Fáze 5 – Destrukce.* Totální vyhocení. Může nastat likvidace, kolaps systému nebo přejít do fáze vyčerpání.

*Fáze 6 – Vyčerpání, rozvoj únavových symptomů.* Do vyčerpání je možno se dostat přímo z fáze separace. Tato cesta vyhnutí se destrukci je příznivější. Pokud po této fázi nenastane zhroucení systému, přichází fáze latence.

*Fáze 7/0 – Latence.* Nastává při neřešeném problému. Může po čase přejít zpět do fáze stability. Větší stabilita může nastat, pokud systémy projdou konfliktem s výslednou „remízou“, než když konfliktem nikdy neprošly.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> FEHLAU, Eberhard, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 19-20.

<sup>32</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 31-32.

V případě mobbingu jsou konfliktní situace naprosto cílené, ve snaze poškodit kolegu či skupinu kolegů. Nežádoucí atmosféru na pracovišti plnou konfliktních situací vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci (agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.).

Svobodová se zmiňuje, že konflikt je často neřešen, ponechán svému osudu, nepovažuje se za závažný nebo se všichni řešení vyhýbají. Později se konfliktní situace eskaluje. Zejména dlouhodobé konflikty jsou neproduktivní a výrazně zhoršují kvalitu mezilidských vztahů.<sup>33</sup>

Např. Venglářová et al. uvádí tři důvody, pro které nedochází k řešení konfliktů. Jedná se o neschopnost nahlédnout a řešit interpersonální konflikty, dlouhodobý stres či frustrace z mimopracovní oblasti a nezralost, popř. nedostatek sociálních kompetencí.<sup>34</sup>

Konfliktní situace jsou vyvolány mnoha příčinami a stejně tak existuje mnoho přístupů k jeho řešení. Např. Plamínek uvádí čtyři základní typy řešení konfliktů:

- *pasivita* – problém se vyřeší spontánně, sám od sebe, spoléhat se na toto pasivní řešení je však nebezpečné a neefektivní;
- *násilí* – fyzické násilí se může odvíjet bez dodržovaných pravidel nebo mít pregnantně vyjádřená pravidla, psychické násilí je záladnější, protože je méně patrné, např. vydírání, verbální napadání soupeře, slovní potyčky a urážení;
- *delegace* – účastníci konfliktu se mohou obrátit k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně, ale tím si upírají možnost proces a výsledek řešení kontrolovat;
- *jednání* – tedy řešení konfliktu diskusí mezi účastníky nabízí nejlepší parametry, strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou a tím je myslitelný výsledek, s nímž bude spokojená většina, či dokonce všichni účastníci.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 40.

<sup>34</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 118.

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 18.

Kromě konfliktních situací existují další faktory, které zapříčiňují vznik mobbingu na pracovišti. Leymann uvádí následujících deset základních spouštěčů, které mohou být důvodem pro vznik mobbingu.<sup>36</sup>

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí.
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
7. Závist a konkurenční vztahy (konkurenční myšlení).
8. Podstatné rozdíly v míře příp. nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti mobbovaného.

Leymann dále hovoří o čtyřech faktorech, které významně přispívají k mobbingu na pracovišti. Jedná se o nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečnou ochranu jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení. Ve firmách velmi často absentuje jasné stanovení toho, jaké chování se považuje za mobbing a jaké chování je akceptovatelné.<sup>37</sup>

Obdobně Huberová hovoří o typických příčinách vzniku mobbingu, kterými mohou být jednotvárnost a nuda, špatný styl řízení, konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti. Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti jsou důsledkem surovějšího pracovního klimatu a nemilosrdného boje o pracovní místa.<sup>38</sup>

Kratz podobně jako Leymann tvrdí, že mobbing může být vyvolán nedostatečnou morální úrovní, ale také špatnými lidskými vlastnostmi, např. závistí, záští, extrémní antipatií, žárlivostí, nadměrnou ctižádostí a rivalitou. Dále uvádí, že mobbing je aktivně provozované násilí a je také vyjádřením sociálního napětí, jež se vybíjí na jiné osobě.<sup>39</sup>

Dalším důležitým zdrojem mobbingu je stres. Hartl a Hartlová uvádějí, že stres je „fyzilogická odpověď organismu na nadměrnou zátěž neúnikového druhu, která

---

<sup>36</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 4.

<sup>37</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí.* Praha: FSV UK, 2007, s. 15.

<sup>38</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing.* 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 17-18.

<sup>39</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 18.

vede ke stresové reakci.<sup>40</sup> V případě mobbingu se nejčastěji jedná o stres vznikající z přetížení nebo špatné organizace práce. Dochází k neustálé časové tísní, tlaku a napětí ze strany vedení a malé ochotě ke vzájemné pomoci.<sup>41</sup>

Novák a Capponi mimo jiné hovoří o tom, že častou příčinou vzniku mobbingu je jakési preventivní vytváření obětního beránka, který bude první na řadě v době, kdy se bude eventuálně propouštět.<sup>42</sup>

Dle Svobodové velmi významnou roli při vzniku mobbingu hraje prostředí. K rozvoji mobbingu jsou totiž nutné „vhodné“ podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní. Proces mobbingu na pracovišti spouští zejména převládající negativní atmosféra na pracovišti a vedoucí pracovník ji může svým stylem řízení nechtěně (i chtěně) podpořit. Hovoříme o tzv. *firemní* neboli *podnikové kultuře*.<sup>43</sup>

Firemní kulturu můžeme definovat jako atmosféru anebo ovzduší typické pro firmu, je to odraz lidských dispozic firmy.<sup>44</sup>

Oproti tomu Šigut definuje firemní kulturu jako „*určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život*.“<sup>45</sup>

Přibližně od konce 80. let 20. století se v odborné literatuře začal používat pojem tzv. *bezpečná kultura*, který se vztahuje k formám chování či jednání zvyšující osobní bezpečnost každého ze zaměstnanců a bezpečnost samotné organizace a celé společnosti. „*V klimatu bezpečné kultury zaměstnanci snadněji přebírají odpovědnost, dělají méně chyb, dokáží rychleji a lépe řešit obtížné úkoly a panují mezi nimi kvalitnější a transparentnější vztahy*.“<sup>46</sup>

Svobodová tvrdí, že výskyt mobbingu je v podstatě přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců podniku. Klíčovou roli při vzniku mobbingu hrají

---

<sup>40</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010, s. 555.

<sup>41</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 17.

<sup>42</sup> NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 74-75.

<sup>43</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 34-38.

<sup>44</sup> BIELIKOVÁ, Alžbeta. *Řízení firemní kultury. Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*, 2004, roč. 39, č. 8, s. 28.

<sup>45</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 9.

<sup>46</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 2-5.

pracoviště, která se vyznačují nízkou úrovní etiky, a kde naopak panuje atmosféra nedůvěry, závisti, pomluy, tzn. všeho, co člověka frustruje a deprimuje.<sup>47</sup>

Závažnou příčinou vzniku mobbingu na pracovišti je též způsob řízení, komunikace a zacházení s podřízenými. Autoritářské rozhodování, nebo naopak nadměrně liberální přístup má na vznik, popř. rozvoj mobbingu rozhodující vliv. Přílišná direktivita zapříčiňuje agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost naopak anarchii a zmatek.

Výzkumy ve Finsku ukazují, že problém mobbingu se vyskytl tam, kde převládalo direktivní, autoritativní řízení a kde se problémy řešily z pozice moci. Mobbing se naopak neobjevil v prostředí, kde převládal demokratický styl řízení, a problémy se řešily formou vzájemné diskuze.<sup>48</sup>

Svobodová dále poukazuje na nejčastější chyby vedoucích pracovníků:

- chaotičnost v rozhodování,
- nejasné kompetence,
- neexistence pravidel,
- neprůhledná politika vedení,
- zadávání nadbytečných úkolů,
- protěžování některých zaměstnanců,
- nezájem o potřeby zaměstnanců,
- neustálé vydávání nových oběžníků a směrnic,
- časté organizační změny,
- neobjektivní systém hodnocení,
- nedostatek respektu a empatie,
- vysoká míra kritiky,
- neochota řešit konflikty.<sup>49</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že není možné určit jednoznačnou příčinu vzniku mobbingu, a to z důvodu mnoha faktorů, jež se v prostředí pracoviště vyskytují. I přesto lze říci, že za spouštěcí mechanismus pro vznik mobbingu je považován vždy konflikt.

---

<sup>47</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 36.

<sup>48</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2007, s. 15.

<sup>49</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 38.

### 1.3 Charakteristické znaky, formy a cíle mobbingu

V případě mobbingu se jedná o přesně vymezené formy násilí. Jde o opakované chování vůči zaměstnanci, které narušuje pracovní atmosféru a ohrožuje jak zdraví, tak bezpečnost oběti. Útoky směřují jedním směrem a mají delší trvání. Následkem je pak „zničení“ konkrétní osoby, či její odstranění z pracoviště. Základním charakteristickým znakem mobbingu je tedy jeho intenzita a délka trvání. O mobbingu hovoříme podle Leymanna tehdy, pokud útoky probíhají *minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku (tzv. Leymannův limit či pravidlo)*. Z toho vyplývá, že se nejedná o jednorázový či prostý konflikt, ale o cílené a dlouhodobé útoky jednotlivce či skupiny na jiného jedince.<sup>50</sup>

Výše zmíněné kritérium trvání mobbingu nemusí nutně odpovídat všem případům mobbingu. V některých případech jsou odborníky za mobbing považovány akty, které nejsou charakterizovány jako epizodické. Kritérium trvání dále opomíjí případy počátečního mobbingu a případy, kdy oběť mobbingu řeší situaci rychlým odchodem ze zaměstnání.

Svobodová uvádí několik dalších typických znaků mobbingu:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince;
- pravidelnost a opakovanost;
- útoky jsou systematické a cílené;
- nepřátelská a neetická forma komunikace;
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje;
- rafinovanost a zákeřnost;
- aktivní a trvalý tlak;
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost;
- trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese.<sup>51</sup>

Svobodová blíže popisuje některé znaky mobbingu. Násilí na pracovišti se vyznačuje dlouhodobým nátlakem mobbera na oběť. Tento typ násilí lze označit za „čisté násilí“, *tzv. beze stop*, protože se viditelně na oběti dlouho neprojevuje. Mobbing je zahrnován mezi *tzv. nekrvavé pracovní úrazy*, které lze charakterizovat nelítostným a bezcitným chováním agresora. Charakteristickým znakem mobbingu je dále jeho *skrytost*. Jedná se o plíživé, drobné a latentní útoky, které nejsou na první

---

<sup>50</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 26-27.

<sup>51</sup> Tamtéž, s. 27.

pohled viditelné. Skrytost je zde myšlena nejen v tom smyslu, že útoky nejsou vidět, ale také tím, že se o nich na veřejnosti běžně nemluví. Právě skrytost způsobuje, že si útoků zpočátku nevšimne oběť, natož její blízké okolí. *Zákeřností* je myšlena zejména dlouhodobost a izolovanost jednotlivých projevů. Šíří se pomalu a jednotlivé projevy působí jako celkem normální, dennodenní neshody, neškodné naschvály, legrácky či kanadské žertíky, ale jen oběť ví, že se nejedná o ojedinělé a náhodné útoky. Tyto „malé útoky“, navenek působící jako neškodné a náhodné tvoří v komplexním pohledu zcela promyšlený a zdraví ohrožující jev. Posledním charakteristickým znakem mobbingu je jeho *nebezpečnost*. Mobbing je z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci považován za vysoce nebezpečný jev. Pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který se nachází v permanentním psychosociálním stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí se uspokojení z činnosti, klesá jeho soustředěnost, dochází ke ztrátě zájmu. Napětí a úzkost nedovolují vykonávat přidělenou činnost naplno a nedochází k plné regeneraci sil. To vše vede k vyššímu výskytu chyb, selhání a pracovních úrazů.<sup>52</sup>

Národní poradenská komise pro lidská práva v Paříži v roce 2000 definovala čtyři následující formy mobbingu, a to z hlediska pozice agresora:

- 1. Vertikální klesající – ze strany vedení:* V tomto případě hovoříme o tzv. *bossingu*. Bossing je psychická šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník zneužívající svoji moc. Jde o chování vedoucího, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci. Vertikální útoky bývají dále členěny na útoky perverzní, strategické a institucionální. Perverzního útoku se dopouští nadřízený, který dle psychiatrů je osobou obsedantního, perverzního či paranoického typu. Princip spočívá v neustálém tlaku na zaměstnance, vytyčením cílů, které jsou nesplnitelné. Zaměstnanec není schopen je splnit, vytváří na sebe tlak, aby úkol dokončil, což je nemožné a vše končí jeho neúspěchem. Zaměstnanec je tedy donucen k odstoupení, což znamená pro zaměstnavatele nejmenší náklady při skončení pracovního poměru. Institucionální útoky souvisí s takovými formami organizace práce, které stanovují vysoké a nedosažitelné cíle jako u předchozího typu, až dochází k přetížení zaměstnance.
- 2. Horizontální – ze strany kolegů:* Tento typ je definován pojmem mobbing v užším slova smyslu. Mobbing mezi kolegy může mít několik příčin, např. určitou rasovou,

---

<sup>52</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 27-29.



náboženskou či jinou odlišnost oběti, dále soupeření mezi kolegy nebo spor o vyšší pozici. Švédská reprezentativní anketa odhalila, že nejčastěji (tj. v 44 %) dochází k mobbingu právě mezi kolegy.<sup>53</sup>

3. *Smíšené*: Jedná se o formu vznikající spojením mobbingu a bossingu, tzn. o případ, kdy se útoky dějí jak ze strany nadřízených, tak i kolegů. Osoba se stává „obětním beránkem“ celé firmy. Všechny problémy, které se ve firmě objeví, jsou připisovány na její zodpovědnost.

4. *Vertikální stoupající – ascendentní – ze strany podřízených*: Tento typ se nazývá pojmem *staffing*. Jde o útoky zaměstnance či zaměstnanců vůči svému vedoucímu nebo vedení firmy.<sup>54</sup>

Pokud chceme co nejhloběji proniknout do problematiky mobbingu, je nutné znát cíl, ke kterému mobbingové útoky směřují. Huberová (a dále např. Beňo, Kratz aj.) uvádí, že *cílem mobbingových útoků*, ať už je příčina vzniku mobbingu jakákoliv, je donutit oběť, aby opustila svou pracovní pozici.<sup>55</sup>

Dle Svobodové jsou cíle mobbingu jednoznačné a všechny mají společného jmenovatele, tj. psychickou a následně i fyzickou likvidaci jedince. Mobber chce druhého člověka poškodit, znevážit jeho pracovní i soukromý život a donutit jej k pohrdání sebe sama. Snahou mobbera je zpochybnit profesní zdatnost oběti a narušit její sebevědomí. Autorka dále uvádí, že v některých případech mobbingu nemusí být cílem odchod pracovníka, ale spíše prezentace moci a převahy mobbera.<sup>56</sup>

Podle Kratze cílem mobbingových aktivit je zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci, snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost.<sup>57</sup>

Podobně Hirigoyen se zmiňuje o „vyhození oběti ze sedla“, ve snaze dotlačit ji k totálnímu zmatení, v němž se dopustí mnoha chyb.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 18.

<sup>54</sup> PARAGYIOS, Alina. *Harcelement* [online]. ©Cabinet d'Avocats A-P. [cit. 2013-08-02]. Dostupné z: <<http://www.cabinet-alina-paragyios.fr/harcelement/avocat/etudes-harcelement-moral-au-travail/different-typesharcelement-moral-travail.html>>.

<sup>55</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 113.

<sup>56</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 30.

<sup>57</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

## 1.4 Fáze procesu mobbingu

Jak již bylo zmíněno dříve, v případě mobbingu se jedná o dlouhodobé a nepřetržité útoky. Znalost jednotlivých fází procesu mobbingu je naprosto zásadní, neboť rozpoznání příznaků mobbingu a jeho včasné podchycení může oběť ochránit před mnoha nežádoucími důsledky, které se v určité míře závažnosti vyskytují v každé fázi mobbingu.

Beňo (a většina dalších autorů) uvádí, že na počátku mobbingu bývají vždy izolované interpersonální konflikty často banálního charakteru.<sup>59</sup>

V případě mobbingu se nejedná pouze o krátkou epizodu ani nenadálou přírodní katastrofu, nýbrž o zdoluhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Dle jednoho rakouského statistického průzkumu trvá šikana v průměru déle než 40 měsíců.<sup>60</sup>

Na základě vyhodnocení velkého počtu případů mobbingu sestavili psychologové práce model průběhu mobbingu, který má často čtyři vývojové fáze.<sup>61</sup>

Autoři se zcela neztotožňují v pojmovém názvosloví jednotlivých fází mobbingu, ale i přesto je možné uvést následující posloupnost vývojových fází:

1. prvotní konflikt,
2. psychický teror,
3. případ se stává oficiálním, vstupuje management,
4. vyloučení z kolektivu.<sup>62</sup>

Z toho vyplývá, že mobbing má svůj specifický průběh, jednotlivé fáze na sebe navazují, jeden stupeň přechází postupně do druhého a naplňuje jeho znaky.

Kratz dále upozorňuje na skutečnost, že model vývojových fází „není možné aplikovat na každý případ mobbingu, neboť různé faktory ovlivňující mobbing mohou způsobit jeho odlišný průběh.“ Faktory, které mohou ovlivnit strukturu průběhu mobbingu jsou např. situace, kdy se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze aktivně bránit, zaměstnanec vystaveného psychickému teroru se ve druhé fázi zastane nadřizený nebo mu pomohou kolegové, šikanovaná osoba

---

<sup>58</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 61.

<sup>59</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 45.

<sup>60</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 22.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>62</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 35-36.

včas změni pracovní prostředí a další různorodé faktory. Z výše uvedeného plyne, že je možné v každé z prvních tří fází ukončit eskalaci konfliktu.<sup>63</sup>

Dle Leymanna lze mobbingový proces rozdělit do čtyř po sobě jdoucích fází:

1. *Fáze* – v úvodní fázi dochází k prvotním konfliktním situacím a útokům, které zahrnují různé schválnosti a drzosti, např. šíření pomluv, zadržování informací, které iniciuje mobber, zatím ještě ne zcela plánovitě. Dochází ke každodenním konfliktům, pokud nejsou vyřešeny, může se rozvinout mobbing.
2. *Fáze* - nastupuje psychický teror, tj. přechod k mobbingu. Útoky jsou již připravované záměrně a plánovitě, jednou nebo více osobami. Reakce mobbera jsou systematické a cílevědomé, kdežto oběť útrpně dlouhodobě snáší ponižující situace, při kterých je označována jako osoba v kolektivu nežádoucí.
3. *Fáze* – mobbing je již oficiální, objevují se konkrétní projevy napadání, ubližování nebo útoky, nespravedlivá obvinění, jakož i cílené pracovní přetěžování či podceňování. Mobbovaný jedinec je před vedoucími a personálem označen za „černou ovci“, což má za následek celou lavinu dalších přehmatů a křivd. Pozvolna dochází k tomu, že proces mobbingu je schvalován vedením společnosti a stává se zcela legální a oficiální formou chování či jednání. Oběť je často obviňována a terorizována, následkem toho je pak absence na pracovišti, předčasný odchod do důchodu, nebo vyhledávání lékařského ošetření, s důsledkem snížení platu.
4. *Fáze* – v konečné fázi dochází k cíli mobbingových útoků, tj. k vyloučení oběti. Oběť vykazuje nejen narušenou strukturu své osobnosti ale i negativní znaky, které jí byly od samého počátku neoprávněně vytýkány. Zaměstnavatel se s touto situací nejčastěji vypořádává formou neustálých přesunů na různá pracovní místa a pozice bez smysluplné pracovní náplně. Možnými důsledky mobbingu jsou odstoupení, předčasný odchod do důchodu, výpověď či dokonce sebevražda.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 22-23.

<sup>64</sup> LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. 1996. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

Ege na základě svých poznatků získaných studiem mobbingu v Itálii modifikoval Leymannovy fáze mobbingu. Hovoří o tzv. *prefázi*, kterou nazval *podmínka nula*. Tuto podmínku nelze označit za mobbing, ale tvoří neoddělitelnou součást pro jeho genezi. Ege dále rozfázoval čtyři Leymannovy stupně do následujících šesti stupňů:

- *Podmínka nula* - Pracovní klima je plné napětí, mj. způsobeného nepříznivými podmínkami na trhu práce nebo z důvodu vysokých ambicí konkrétní osoby, může se také jednat o napětí způsobené vlivem konkurenčních vztahů mezi pracovníky.
- *Fáze jedna* – V této fázi již hovoříme o cíleném konfliktu. Stigmatizovaná oběť je atakována nejen v oblasti pracovních vztahů, ale i ve svém soukromém životě. Postupně přebírá odpovědnost za nezdary firmy, není ještě ale zcela patrné, že se jedná o mobbing a nelze s jistotou říci, že tato fáze v šikanu přeroste.
- *Fáze dvě* – Dochází k negativnímu umocňování vztahů mezi zaměstnanci. Mobbovaný jedinec přesto stále nevykazuje symptomy psychických nebo somatických problémů; dochází k narušení dříve přítomné celkové pohody v pracovním prostředí a následně oběť pociťuje duševní diskomfort.
- *Fáze tři* - U oběti se již začínají objevovat první psychosomatické symptomy, zahrnující projevy pocitu nejistoty, úzkosti, nespavosti, zažívacích problémů, bolesti zad apod.
- *Fáze čtyři* - Odpovídá Leymannově třetí fázi, kdy se mobbing stává veřejným a je do něho zainteresováno jak vedení, tak i kolegové oběti. Dochází ke zhoršování zdravotního stavu oběti a tím dochází k navýšení absence v práci.
- *Fáze pět* - Psychosomatické zdraví oběti se nadále výrazně zhoršuje, oběť trpí depresemi a začíná vyhledávat odbornou pomoc. Vedení většinou v důsledku neznalosti i vlastní obrany řeší problém neadekvátním způsobem, který oběť poškozují. Veškerá odpovědnost za neúspěchy firmy je přenášena na šikanovaného pracovníka.
- *Fáze šest* - V této fázi již dochází k vyloučení pracovníka z pracovního prostředí, a to buď samotným odchodem oběti, výpovědí, přidělením předčasného důchodu, v extrémním případě sebevraždou nebo vraždou.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> EGE, Harald. *Mobbing. Il terrore psicologico sul posto di lavoro e le sue conseguenze psicofisiche sull'individuo* [online]. ©1997. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <<http://www.cesil.com/0300/mobit03.htm>>.

Fehlau rozděluje proces mobbingu do pěti částí. Mezi fází vzniku psychoteroru a fází zveřejnění vkládá fázi, kdy se vývoj stupňuje, oběť se necítí být akceptována a naopak si uvědomuje své vyloučení ze sociálně-pracovního prostředí.<sup>66</sup>

### 1.5 Typická odvětví pro výskyt mobbingu

Mobbing se může vyskytnout na každém pracovišti, v každém oboru. Neexistuje tedy odvětví lidské činnosti, kdy by nebylo možné vysledovat mobbingové útoky. Přesto zvýšené riziko mobbingu podle výzkumů psychologa práce Zapfa hrozí zejména zaměstnancům a úředníkům:

- resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko),
- resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko),
- státní správy (trojnásobné riziko).<sup>67</sup>

Zapf tuto situaci vysvětluje tím, že učitelé, vychovatelé, zdravotní personál apod. často pracuje ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu více vzájemně komunikují, což skrývá zvýšené riziko různých útoků. Dále platí, že podmínky pro vznik mobbingu se vyskytují spíše ve velkých podnicích.<sup>68</sup>

K tomu Huberová dodává, že 83 % veškerých pracovníků malých firem hodnotí podnikové klima na svém pracovišti jako dobré či dokonce velmi dobré.<sup>69</sup>

Odborníci ve Velké Británii, zabývající se zkoumáním výskytu ohrožení násilím v různých profesních oblastech zjistili, že zdravotničtí pracovníci jsou ohroženi mobbingem dokonce tři až čtyřikrát více než ostatní profese.<sup>70</sup>

Násilí na pracovišti se rozmáhá především v odvětvích, která nejsou zastíněna profesním společenstvím, např. v reklamních či public relations agenturách, v pohostinství, ale také ve stavebnictví, bankovníctví, pojišťovnictví, na školách, v obchodech i na ministerstvech.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> FEHLAU, Eberhard, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 27-28.

<sup>67</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 21.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>69</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 22.

<sup>70</sup> HÁVA, Petr et al. *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotních a sociálních služeb v ČR: vstupní teoretické studie: empirické šetření*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004, s. 67.

<sup>71</sup> ŽBODÁKOVÁ, Andrea. Neviditelné násilí: mobbing: šikana v zaměstnání. *Týden*, 2000, roč. 7, č. 18, s. 16.

Významná je také ta skutečnost, že častější mobbingové projevy se vyskytují spíše v úřednických profesích než v dělnických. Vedoucí oddělení ochrany životního prostředí německého odborového svazu Konstanty vidí hlavní příčinu v tom, že se dělníci zbavují frustrace velmi často přímo, aniž by o celé věci mlčeli, ale úředníci se raději uchýlí k rafinovanějším intrikám, které je zejména v počátcích obtížné odhalit. Mluvčí hamburských Německých zaměstnaneckých odborů Martens vidí důvod jiný a to: „*V odvětví průmyslu jsou nároky přesně vymezeny, šance na postup jen velmi omezené. Oproti tomu se úředník může, jestliže všechno dobře půjde, dostat nahoru velmi rychle. A proto, aby všechno dobře šlo, tak se tomu často napomůže.*“<sup>72</sup>

Lovaš uvádí, že k rizikovým faktorům vzniku agresivního chování, které mohou přejít v mobbing na pracovišti patří (dle National Institute of Occupational Safety and Health) např. práce vyžadující kontakt s veřejností, práce s penězi, práce s nestabilními osobami v oblasti péče o zdraví, sociální péče a justice, práce v oblastech s vysokou kriminalitou apod.<sup>73</sup>

## 1.6 Další formy patologických vztahů v prostředí pracoviště

S problematikou mobbingu úzce souvisejí další formy patologických vztahů na pracovišti. Jedná se zejména o Bullying, Bossing, Staffing, Stalking, Chairing, Defaming, Shaming a Sexuální obtěžování.

Jak již bylo uvedeno, pojem **bullying** se více než pojem mobbing užívá zejména ve Velké Británii, USA a Austrálii. Bullying lze přeložit jako tyranizování, zastrašování, šikanování oběti. Slovo vychází od podstatného slova *bully*, což označuje tyrana, hulváta, brutálního člověka.<sup>74</sup>

Podstatné je uvést základní rozdíl mezi pojmem mobbing a bullying. Tento rozdíl lze shledat v počtu účastníků. V případě bullyingu hovoříme jako o nátlaku jednotlivce na oběť, zatímco u mobbingu se jedná o nátlak skupiny vůči oběti.<sup>75</sup>

Leymann určil klíčový rozdíl mezi pojmy ve druhu násilí, který ho definuje. Mobbing chápe jako psychické násilí na rozdíl od bullyingu, kde hovoří více o fyzické formě násilí.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 22.

<sup>73</sup> LOVAŠ, Ladislav. *Agresia a násilie: psychológia ľudskej agresie a jej podoby v domácom prostredí, v škole, v práci, vo väzniciach a v športe*. 1. vyd. Bratislava: Ikar, 2010, s. 152.

<sup>74</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 10.

<sup>75</sup> Tamtéž, s. 10.

<sup>76</sup> LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. 1996. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

**Bossing** je ve své podstatě označení pro mobbing, jehož iniciátorem je vedoucí pracovník. Pojem pochází z anglického slova *boss* – šéf, předák, vedoucí. Autorem termínu je Nor Kile, který takto označoval systematické šikanování ze strany vedoucích pracovníků. Bossing je považován za jedno z nejmladších označení v porovnání s pojmy mobbing a bullying.<sup>77</sup>

Bossing je prováděn promyšleně, systematicky, se zapojením dalších kolegů, takže se propojuje s formami mobbingu. Je rafinovanější, protože ze začátku probíhá nenápadně a skrytě, ale později přerůstá do otevřených forem. Je tedy důraznější a pro oběť v konečné fázi destruktivní.<sup>78</sup>

Někteří autoři nepoužívají pojmu bossing, např. Kratz hovoří o „mobbingu provozovaném nadřízeným“ a uvádí: „*Vykonává-li vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa, označují se tyto nefér útoky jako „bossing“ („mobbing provozovaný nadřízeným“).*“<sup>79</sup>

Kratz dále uvádí, že dle ankety konané ve Švédsku se bossing vyskytuje ve 37 % případů.<sup>80</sup>

Beňo uvádí, že v některých případech se lze setkat u slova bossing s označením (do českého jazyka bohužel jen obtížně přeložitelným) Rufmord. Jedná se o německé slovo *Mord* - vražda, *Ruf* - pověst. Ve volném překladu znamenající „zdraví poškozující vedení.“<sup>81</sup>

V případě bossingu se jedná o nejzávažnější formu násilí na pracovišti, jelikož vedoucí je rozhodující osobnost pro každého pracovníka, má autoritu delegovanou vedením podniku a důvěru svých nadřízených. Vedoucí má jiné motivy pro šikanování podřízených a používá i jiné strategie.

Huberová poukazuje na to, že základem psychického teroru ze strany nadřízených bývá, stejně tak jako v případě mobbingu, neřešený konflikt. Nejčastějšími příčinami bossingu může být hněv na organizaci, a to zejména v případě opakujících se těžkostí na pracovišti. Dále se může jednat o tlak shora, který je postupně přenášen na podřízené, přičemž nejčastěji se vedoucí zaměří na jednoho konkrétního pracovníka. V případě povýšení běžného, řadového zaměstnance se jako motiv

---

<sup>77</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 10.

<sup>78</sup> OLEXA, Luděk. Rozmáhání šikany na pracovišti - mobbing a bossing. *Bezpečnost a hygiena práce*, 2009, roč. 2, č. 3, s. 20.

<sup>79</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

<sup>80</sup> Tamtéž, s. 18.

<sup>81</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 10.

bossingu může objevit touha po moci, spojená s bezohledností k ostatním zaměstnancům.<sup>82</sup>

Velmi častou příčinou bossingu se stávají osobní důvody nadřízeného, spočívající v podstatě v čemkoliv. Vedoucí může mít osobní výhrady proti pracovníkovi, dalším důvodem může být odlišné vzdělání nebo diametrálně odlišné chování. Nejzávažnějším a nejčastějším důvodem k šikaně na pracovišti ze strany nadřízených je subjektivní strach v nejrůznějších podobách, např. strach ze ztráty kontroly, strach z převahy a strach z nevyslovených myšlenek (co si myslí podřízení o svých nadřízených).

V příloze A je uvedena zajímavá typologie nejnebezpečnějších šéfů dle Huberové. Tato typologie obsahuje celkem šest různých typů šéfů dle jejich osobnostních charakteristik a přístupu k podřízeným pracovníkům.

Jak již bylo výše uvedeno, nejen motivy, ale i strategie vedoucího při bossingu jsou zcela odlišné od strategií, kterých je využíváno na kolegiální úrovni. Strategie vyplývají z mocenské pozice vedoucího vůči postiženému podřízenému. Hlavní strategie mobbingu vedoucího (tj. bossingu) jsou uvedeny v příloze B.

Výše uvedený výčet strategií bossingu není zcela vyčerpávající. Beňo mezi dalšími strategiemi uvádí např. zbavení oběti všech privilegií, které byly dosud běžné (služební auto, volnější příchody a odchody do zaměstnání, přístup k emailu atp.).<sup>83</sup>

V poslední fázi procesu bossingu se snaží vedení firmy nevhodného pracovníka odstranit. Nejčastějším způsobem bývá podání výpovědi v dohodnuté lhůtě, přičemž důvodem k jejímu podání mohou být absence zaměstnance nebo nedostatečný pracovní výkon. Další řešení se naskýtá ve formě odstupného. V případě chybných postupů zaměstnance jsou také využívány výstrahy různého druhu. Často používaným řešením je také izolace od ostatních zaměstnanců, *tzv. samotka*. Oběť je přemísťována do kanceláří, ve kterých pracuje sama a jsou jí přidělovány zbytečné nebo minimální úkoly. Posledním způsobem řešení je časté překládání, kdy oběť přechází z jednoho oddělení do druhého a je s ní zacházeno jako s nevyužitelným pracovníkem.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 98-100.

<sup>83</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 65.

<sup>84</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 103-104.



Z výše uvedeného vyplývá, že bossing je jednou z nejzávažnějších forem násilí na pracovišti, neboť šéf v podstatě zneužívá své moci a svého postavení k situacím, kterým by on sám měl ve firmě zabraňovat a předcházet jim.

Další formou patologických vztahů na pracovišti je **staffing**. Pojem staffing pochází z anglického *staff* – vedení, štáb. V tomto případě se naopak jedná o útoky podřízených zaměstnanců s cílem znemožnění nebo úplného zničení vedoucích pracovníků nebo vedení firmy, či veškeré personální a podnikové politiky.<sup>85</sup>

V odborné literatuře se uvádí asi devět až deset procent případů staffingu v komparaci s častějšími případy bossingu. Tato forma šikany páchaná zaměstnanci se vyskytuje spíše tam, kde je nastoleno demokratické vedení. Staffing nabývá různé podoby. Velmi častá je přehnaná a systematická kritika na poradách týmu. Ze strany zaměstnanců dále dochází k systematickému psychickému deptání, otevřenému zpochybňování jeho vizí a myšlenek apod.<sup>86</sup>

Obětí staffingu se stává osoba, která nevynakládá přílišné úsilí, aby se přizpůsobila nebo prosadila v kolektivu. Může se také jednat o bývalého kolegu, který byl povýšen, aniž by vedení konzultovalo tuto událost s celým oddělením. Celá situace se stává komplikovanější, pokud nejsou s předstihem prezentovány cíle oddělení, čímž může dojít ke střetu služebně povýšené osoby s úkoly jednoho či více podřízených.

Výraz **stalking** pochází z anglického slova *stalk*, znamenající honbu či lov. V oblasti psychiatrie byl tento patologický jev popsán již v 18. století. Tento pojem se výrazněji začal používat v devadesátých letech minulého století v USA, kde byl definován jako závažný trestný čin. První antistalkingový zákon byl schválen již v roce 1990 v Kalifornii ve Spojených státech amerických. Původně však pojem stalking označoval stopování zvěře lovci a jejich přiblížení se k lovené zvěři. Obecně lze stalking chápat jako zcela úmyslné pronásledování a obtěžování jedné osoby jinou, což oběti výrazně snižuje kvalitu jejího života a vyvolává u ní strach o bezpečí svoje nebo svých blízkých. Nejčastěji užívanou právní definicí je definice stanovená americkým Národním centrem pro oběti zločinu (National Center for Victims of Crime), jež zní: „... *průběh chování či vzorec chování, který by mohl způsobit*

---

<sup>85</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

<sup>86</sup> KEJHOVÁ, Hana. *Když je šéf obětí a tým jeho tyran* [online]. ©1996-2013 Economia. a. s. Aktualizováno 27. 9. 2010. [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <<http://hn.ihned.cz/c1-46597400-kdyz-je-sef-obet-a-tym-jeho-tyran>>.

*racionální osobě obavu z tělesného zranění či smrti u sebe či člena bezprostřední rodiny.*“<sup>87</sup>

Buskotte uvádí následující definici stalkingu: „*obecně velmi nebezpečný fenomén, jedná se o úmyslné, zlovolné pronásledování a obtěžování jiné osoby, které snižuje kvalitu jejího života a ohrožuje její bezpečnost. Jeho hlavním znakem je posedlost, fixace známého nebo neznámého pachatele na určitou osobu, kterou pak obtěžuje systematicky a úporně nevyžádanou a nechtěnou pozorností. Pronásledování může být motivováno údajným nebo skutečným obdivem či láskou anebo také zlobou a nenávisť.*“<sup>88</sup>

Stalking podle Čírtkové je považován za „*specifickou variantu násilí. Jejím hlavním znakem je obsesivní upnutí se známého nebo neznámého pachatele na určitou osobu, kterou pak obtěžuje systematicky a úporně projevy nevyžádané a nechtěné pozornosti.*“<sup>89</sup>

Stalking byl zaveden do českého trestního zákona až v lednu 2010, kdy došlo ke změně trestního zákona (zákon č. 40/2009 Sb.) Jedná se o §354 nebezpečné pronásledování.

Dle Pathé stalking není výhradní doménou obou pohlaví, ve většině studií se uvádí, že 80 % případů stalkingu je prováděno muži. Dále uvádí, že více než polovina stalkerů nikdy nezažila dlouhodobý partnerský vztah a třetina stalkerů žijí odděleně nebo jsou rozvedeni.<sup>90</sup>

I problematika stalkingu vykazuje určité projevy a základní charakteristiky. Nejtypičtějšími znaky stalkingu jsou demonstrování moci a síly pachatele směrem k oběti pomocí přímých či nepřímých výhrůžek, které u racionální osoby vzbuzují oprávněný strach a obavy, poškozování a ničení věcí, pronásledování oběti, snaha poškodit oběť šířením nepravdivých informací aj.<sup>91</sup>

Čírtková uvádí, že stalking nezahrnuje jen erotický obdiv vedoucí ke vtíravosti, ale také různé formy nejen psychického terorizování vedené nenávisť a pomstou. Zároveň Čírtková upozorňuje na skutečnost, že se může jednat o pronásledování

---

<sup>87</sup> Stopstalking.cz. *Co je to stalking?* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <[http://www.stopstalking.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=73](http://www.stopstalking.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=73)>.

<sup>88</sup> BUSKOTTE, Andrea a Lucie VANÍČKOVÁ HORNÍKOVÁ. *Z pekla ven: žena v domácím násilí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 46-47.

<sup>89</sup> ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Moderní psychologie pro právníky: [domácí násilí, stalking, predikce násilí]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 53.

<sup>90</sup> PATHÉ, Michele. *Surviving Stalking*. 1st ed. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2002, s. 19.

<sup>91</sup> Stopstalking.cz. *Co je to stalking?* [on-line]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <[http://www.stopstalking.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=73](http://www.stopstalking.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=73)>.

na bázi zaměstnaneckých vztahů, privátních kontaktů, obchodních vztahů, profesionálních kontaktů či sousedských vazeb.<sup>92</sup>

Dlouhodobější obtěžování vede u obětí stalkingu k určitému neklidu, napjatosti a psychosomatickým potížím (nespavost, bolesti hlavy, výkyvy tělesné hmotnosti nebo nechutenství přecházející až k permanentním žaludečním potížím). Oběti nemohou v noci klidně spát, trpí nočními můrami nebo depresemi. Některé z obětí začnou být panické, neustále je doprovází strach. Kromě zdravotních problémů se dále objevují problémy sociální a finanční.<sup>93</sup>

Pro oběti stalkingu je velmi obtížné udržet běžný životní styl, jejich pozornost a obezřetnost je vystupňována do extrému, redukuje své sociální kontakty na minimum. Tím, že oběť není schopna předvídat chování pronásledovatele, objevuje se u ní ztráta pocitu (sebe) kontroly.<sup>94</sup>

**Chairing** podle anglického slova *chair* - židle, křeslo, představuje specifickou formu neférového chování na úrovni nejvyšších vedoucích. Jedná se o jakýsi souboj „o křeslo“, lepší či dokonce nejlepší pozici na daném pracovišti.<sup>95</sup>

Termín **defaming**, od slova *defame* – očernit, podobně jako termín **shaming**, od slova *shame* – stydět se, znamená chování, které zahrnuje zostouzení, pomlouvání a znevažování. Jedná se o otevřený a neférový útok zejména na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace na veřejnosti. Rozdíl mezi těmito dvěma výrazy je spatřován v tom, že pojem *shaming* definuje chování, které je odvislé od konkrétních pomluv, zatímco termín *defaming* vymezuje pomluvy, které přicházejí zcela nečekaně.<sup>96</sup>

**Sexuální obtěžování** je specifickou formou mobbingu i bossingu a je tedy pokládáno za součást násilí na pracovišti. Sexuální obtěžování je chápáno jako obtěžující chování sexuální povahy a zároveň se jedná o jednu z forem diskriminace.

V některých případech bývá takové jednání nazýváno sexuálním harašením, odvozeno od anglického pojmu *sexual harassment*. „*Harass*“ v překladu znamená

---

<sup>92</sup> ČÍRTKOVÁ, Ludmila a Petra VITOUŠOVÁ. *Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů: příručka pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 118.

<sup>93</sup> BUSKOTTE, Andrea a Lucie VANÍČKOVÁ HORNÍKOVÁ. *Z pekla ven: žena v domácím násilí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 53.

<sup>94</sup> ČÍRTKOVÁ, Ludmila a Petra VITOUŠOVÁ. *Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů: příručka pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 122.

<sup>95</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 42.

<sup>96</sup> Tamtéž, s. 42.

týrat, trápit, stále znepokojovat, soužit, sužovat, trýznit, sekýrovat, znervózňovat, napadat a rušit.<sup>97</sup>

V České republice je sexuální obtěžování poměrně často vnímáno jako umělý problém, jehož význam je „zbytečně přeceňován“. Důvodem pro takové vnímání jsou zejména přetrvávající nejasnosti v definici sexuálního obtěžování. V době, kdy nebylo sexuální obtěžování definováno v Zákoníku práce, docházelo k chybnému zlehčování některých forem chování ze strany zaměstnavatelů, nebo potenciálních iniciátorů takového chování.<sup>98</sup>

Jako je tomu u mnoha jiných pojmů, ani sexuální obtěžování nemá jednu obecně platnou definici. Z důvodu rozsáhlého množství forem sexuálního obtěžování je tedy velmi těžké jej exaktně definovat. Jednotlivé definice se liší, např. podle rozdílných kulturních kontextů.

Definice a vymezení pojmu sexuální obtěžování je prvotně upraveno novelou zákoníku práce č. 46/2004: „*Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.*“<sup>99</sup>

Novák a Capponi pod pojmem sexuální obtěžování rozumí eroticky podbarvené chování či výzvy jedné osoby, které druhá osoba nejen neopětuje, ale i odmítá. Aktivita je vnímána jako urážející, přičemž její rázné odmítnutí může být spojeno s určitými negativními následky pro toho, kdo je odmítá.<sup>100</sup>

Kratz definuje sexuální obtěžování v rámci rozsáhlého seznamu mobbingových postupů, jako: „*Zdánlivě neúmyslné doteky, ohmatávání, sexuální narážky nebo verbální sexuální nabídky, porušují zákon nedotknutelnosti a degradují šikanovanou osobu na pouhé „zboží“.*“<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> UZEL, Radim. *Sexuální obtěžování na pracovišti* [online]. ©2001-2013 Společnost pro plánování rodiny a sexuální výchovu. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <<http://www.planovanirodiny.cz/view.php?cislocianku=2008012901>>.

<sup>98</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena et al. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů. Rozsah, formy, aktéři, řešení* [online]. Sociologický ústav AV ČR. 2005. [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>>.

<sup>99</sup> Parlament České republiky. Poslanecká sněmovna. *Listina základních práv a svobod* [online]. [cit. 2013-09-06]. Dostupné z: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.

<sup>100</sup> NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresí*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 88.

<sup>101</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 31.

Venglářová definuje sexuální obtěžování poněkud stručněji jako nevyžádané chování sexuální povahy, které je nejčastěji směřované od kolegy nebo nadřízeného směrem ke kolegyni.<sup>102</sup>

Z výše uvedených definic je možné charakterizovat následující znaky sexuálního obtěžování: oběť si dané chování nepřeje, aktér sexuálního obtěžování překračuje přes hranice, které oběť určila, takové chování oběť uráží, vyvolává ponížení a oběť má obavy se ohradit, jelikož se obává následků.<sup>103</sup>

Dle Huberové výzkumy ukazují, že nadprůměrně bývají sexuálním obtěžováním postihovány mladší ženy v rozmezí 20. a 30. roku života, které ještě nemají stálé pracovní místo, dále ženy na středním stupni hierarchie, pokud se např. pokoušejí prosadit proti mužským soupeřům a ženy, které pracují ve sférách, kde dominují muži. Typickým pachatelem je muž mezi 40. a 50. rokem, s pevnou pozicí v zaměstnání, který je ženatý a má děti.<sup>104</sup>

V roce 1991 uveřejnilo Pracoviště sociologického průzkumu v Dortmundu výsledky první celoněmecké a nadrezortní studie. Z výsledků průzkumu vyplývá, že u 72 % žen došlo na pracovišti k sexuálnímu obtěžování.<sup>105</sup>

V letech 2004-2005 prováděl Sociologický Ústav Akademie Věd České republiky studii zabývající se problematikou sexuálního obtěžování. Tato studie ukázala, že čtvrtina obyvatel České republiky, kteří pracují, či v minulosti pracovali, se setkala se sexuálním obtěžováním na pracovišti. Celkem 28 % respondentek se setkala se sexuálním obtěžováním, přičemž 13 % z nich mělo se sexuálním obtěžováním osobní zkušenost a v 15 % se jednalo o někoho jiného. 22 % mužů se setkala se sexuálním obtěžováním v zaměstnání, z toho jen 4 % osobně a v 18% uvedli, že se jednalo o někoho jiného. Výše popsaná míra výskytu není významně závislá na věku, vzdělání, stavu ani dalších osobních charakteristikách, spíše se jedná o charakteristiky týkající se oblasti trhu práce a pracovního prostředí, kde se sexuální obtěžování vyskytuje. Z výsledků studie dále vyplynulo, že se sexuálním obtěžováním se nejčastěji setkávají ženy pracující v zemědělství (42 %) a průmyslu (30 %), tzn. v oborech, kde dominují muži. Nejčastějšími formami sexuálního

---

<sup>102</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 123.

<sup>103</sup> Tamtéž, s. 123.

<sup>104</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 84.

<sup>105</sup> Tamtéž, s. 80.

obtěžování, se kterými se muži a ženy v zaměstnání setkávají, jsou sexuálně podbarvené vtipy, narážky na soukromý život a sexuálně podbarvené řeči.<sup>106</sup>

Oběti zejména dlouhodobého sexuálního obtěžování jsou značně ohroženy psychosomatickými onemocněními, poruchami spánku, poruchami soustředění, poruchami příjmu potravy, problémy v osobních vztazích apod.

---

<sup>106</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena et al. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů. Rozsah, formy, aktéři, řešení* [online]. Sociologický ústav AV ČR. 2005. [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>>.

## 2 Oběti mobbingu

Následující kapitola je zaměřena na deskripci profilu oběti mobbingu. Znalost charakteristických znaků zejména v chování a prožívání oběti umožňuje nadřizovaným, ostatním zaměstnancům a blízkému okolí včas zaměřit svou pozornost na potenciaálně ohrožené osoby a tím zabránit důsledkům mobbingu. Dále je pojednáno o nejčastějších reakcích oběti na mobbing a jeho důsledcích plynoucích pro jedince, firmu a celou společnost.

### 2.1 Profil oběti mobbingu

Poměrně často se můžeme setkat s prezentací názoru, že oběťmi se všeobecně stávají lidé v určité oblasti svého života nedostačiví nebo handicapovaní. Pravda je však taková, že obětí mobbingu se může stát naprosto každý bez ohledu na pohlaví, věk, vzdělání, vzhled, postavení v zaměstnání, náboženské vyznání, politické přesvědčení apod. Dle Resche, psychologa práce a jednoho z průkopníků mobbingu v Německu, typická oběť mobbingu neexistuje a proto neexistuje ani žádný specifický profil oběti.<sup>107</sup>

I přes všechny výše zmíněné argumenty některé osoby přitahují pozornost pachatelů mobbingových aktivit více než jiní. To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadné nebo neobvyklé. Lze tedy vymezit určité znaky osobnosti, u jejichž nositele je vyšší pravděpodobnost, že se stane právě obětí mobbingu.

Huberová uvádí čtyři charakteristické rysy jedinců, které mohou ve zvýšené míře zapříčínovat vznik mobbingu:

- *Osamocenost* – jedinec může v pracovním kolektivu pociťovat osamocenost nebo ho mohou ostatní za osamoceného pokládat. Výzkumy ukazují, že pokud se na pracovišti vyskytuje pouze jediná žena, má velmi těžké postavení a snáze se tak stane terčem soustředěného útoku. Podobně je tomu i opačně. Podobně Kratz potvrzuje tento závěr tvrzením, že „*mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže*“. V souvislosti s tím však uvádí, že dle pohlaví se

---

<sup>107</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 20-21.

značně liší procentní podíl těch, kteří se na jednotlivých pohlavích mobbingu dopouštějí.<sup>108</sup> Tyto údaje jsou uvedeny v tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2:** Procentní podíl pachatelů mobbingu v závislosti na jejich pohlaví a pohlaví oběti<sup>109</sup>

Ženy jsou šikanovány		Muži jsou šikanováni	
ženami	40 %	muži	76 %
muži	30 %	ženami	3 %
ženami i muži	30 %	ženami i muži	21 %

Z prezentované tabulky vyplývá, že ženy jako oběti mobbingu mají jen mírně zvýšenou pravděpodobnost, že budou častěji šikanovány ženami než muži. Naopak v případě mužů – obětí je pravděpodobnost, že pachatelem bude muž, nesrovnatelně vyšší. Podle Kratze je muž šikanován pouze ženou jen ve 3 % případů.

- *Nápadnost* – nápadnost je dalším charakteristickým znakem, který může přispět ke vzniku mobbingu. Lidem, kteří se od ostatních nějakým znakem odlišují, ve zvýšené míře hrozí, že budou označeny za outsidersy. Ten, kdo patří k menšině, bývá také nejčastěji šikanován a vyčleňován z kolektivu. K tomu Říčan uvádí, že „téměř každý člověk se v něčem liší od ostatních a lze si to vzít jako záminku šikany – což právě agresori dělají.“<sup>110</sup> Může se tedy jednat o odlišnost fyzickou (např. tělesná vada, účes, barva pleti, fyzická atraktivnost, příslušnost k menšinám, homosexualita, cizí příslušnost) i psychickou (např. jedinci labilní, introvertní, mentálně nezralí, neprůbojní, pesimističtí, nerozhodní, s nízkým sebevědomím, citliví, plaší, důvěřiví, méně výkonní). Mobbingem mohou být také více ohroženy osoby osamělé, neschopné se přiměřeně bránit, nebo osoby na své práci existenčně závislé. Mobbingem mohou být zasaženy i osoby odolné, sebejisté, kvalifikované.

<sup>108</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 21.

<sup>109</sup> Tamtéž, s. 21. Upraveno.

<sup>110</sup> ŘÍČAN, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995, s. 35.



- *Úspěšnost* – úspěšný jedinec může v pracovním kolektivu vyvolat nevraživost, žárlivost, závist či zlomyslnost. Terčem útoků se stávají lidé otevření, s elánem a s originálními nápady.
- *Novost* – jedinec vstupující do nového zaměstnání se zpočátku neorientuje v prostředí, které je pro něj neznámé. Toto období aklimatizace, tj. období zvýšeného sociálního stresu, bývá velmi často mobbery využíváno. Závist a výhrady se objevují zejména tehdy, když se nový zaměstnanec může prezentovat něčím, co jej odlišuje od zbytku kolektivu (např. lepším vzděláním, znalostmi, inteligencí, mladším věkem, vyšším sociálním statutem apod.). Důvodem však může být také, že nový pracovník nepadne mobberovi do oka anebo mu připomene určitou osobu z minulosti. Negativní zkušenost pak přenáší na svého nového spolupracovníka. Někdy mohou vyvolat mobbingové aktivity oběti samy, pokud příliš jasně dávají najevo, že jsou schopnější nebo se prosazují na úkor druhých.<sup>111</sup>

Svobodová mezi typické oběti mobbingu mimo jiné řadí i *tzv. obětního beránka*. Role obětního beránka je připsána jedinci, který je v pracovním kolektivu nejméně oblíben a svádí se na něj veškeré neúspěchy.<sup>112</sup>

Další, poměrně velkou skupinu obětí tvoří *tzv. snadno vydíratelní jedinci*. Jedná se o osoby pracující v oblasti s nízkou zaměstnaností nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou, žena-samoživitelka, apod.). Další kategorii snadno vydíratelných jedinců tvoří lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokáží představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pro mobberovo chování hledají důvody a omluvy, často se domnívají, že si mobber uvědomí své chování a projeví lítost.<sup>113</sup>

Italští výzkumníci zabývající se studiem mobbingu na základě svých studií vymezili čtyři typy rizikových jedinců. Jedná se o pracovníky, kteří jsou kreativní, upřímní, zdravotně postižení a *tzv. nadbyteční*. Jsou to takové osoby, které se z jistého důvodu odlišují od ostatních v pracovním prostředí, a tato odlišnost je odsunuje na okraj nebo oddaluje od pracovních možností.<sup>114</sup>

<sup>111</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 21.

<sup>112</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 60.

<sup>113</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 15-16.

<sup>114</sup> LERDA, Luisa. *Orientamenti di diritto europeo in tema di mobbing: l'influsso nell'ordinamento italiano*. Diplomová práce. Roma: Università degli studi di Roma "La Sapienza", 2000/2001, 140 s.

Dílčím cílem průzkumného šetření stanoveného v empirické části diplomové práce bude zjistit, zda se oběťmi mobbingu stávají častěji ženy než muži. Tento průzkumný problém bude ověřován v rámci H2 (viz s. 100).

Jak již bylo uvedeno, typická oběť mobbingu neexistuje, obětí se může stát kdokoliv z nás. Mobber nečiní žádné rozdíly, pokud chce, svou oběť si vždy najde.

Závěrem je důležité upozornit na to, že pouze zdravé sebevědomí, znalost, ale i schopnost aplikace asertivního jednání v praxi, přiměřené sebevědomí, schopnost správné komunikace, resilience, ovládnutí copingových strategií při zvládnutí stresu a úcta k sobě samému mohou napomoci v boji s mobbingem.

## 2.2 Reakce oběti na mobbing

Reakce jedince na mobbingové útoky je značně omezená a komplikovaná, jelikož oběť zpočátku vůbec netuší, že se stala terčem psychoteroru. Je to dáno zejména pozvolností a latentností jednotlivých mobbingových útoků.

Reakce oběti na mobbing procházejí několika fázemi. Oběť nemusí projít všemi etapami mobbingu a stejně tak nemusí projít všemi uvedenými fázemi reakcí na mobbing. Taková situace nastává v případě, pokud se vystavení mobbingovým útokům včas ukončí, např. odchodem oběti ze zaměstnání nebo zásahem nadřízeného ve prospěch oběti. Svobodová hovoří o šesti následujících fázích:

1. *Fáze:* Zpočátku si oběť mobbingové aktivity neuvědomuje, po příchodu do nového zaměstnání se seznamuje s kolegy, pracovní náplní a s prostředím. Situace, které se v zaměstnání odehrávají, přijímá jako běžnou součást života na pracovišti a nevěnuje jim přílišnou pozornost.
2. *Fáze:* Oběť si již začíná všimnout, že se na pracovišti něco děje, ale zatím to nespojuje se svojí osobou. Drobné konfliktní situace vnímá jako náhodné, bez žádného cizího úmyslu.
3. *Fáze:* Oběť si již plně uvědomuje, že se nejedná o náhodu, ale mylně začne hledat vinu v sobě. Mylně se domnívá, že nezapadla do nového prostředí a že agresora svým chováním popouzí.
4. *Fáze:* V této fázi je již oběti jasné, že konflikty a napjatá situace nejsou náhodné, ale stále ještě nejedná. Nechce působit vztahovačně, doufá v uklidnění celé situace. I přes vnímané nepřátelství si není jistá, zda se

ze strany mobbera nejedná o vtip, narážky bere na lehkou váhu. Někdy podlehne myšlence, zda si třeba vše sama nevymýšlí. Jindy dokonce mobbera hájí, a naopak své reakce posuzuje jako přehnané a neadekvátní. Často si myslí, že se vše postupem času srovná, protože neshledává žádné důvody, kvůli kterým by mohla být napadána. S přibývajícými konflikty postupně začíná podléhat psychickému zmatku, rozpoznává, že trpí, ale stále odmítá přijmout, že se stala obětí systematického týrání. Kvůli strachu se obává někomu se situací na pracovišti svěřit.

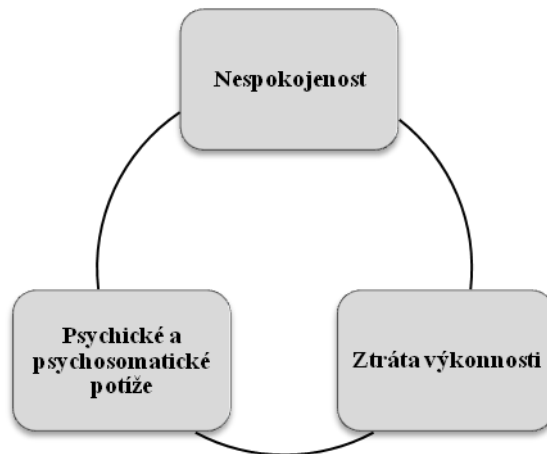
5. *Fáze:* V této fázi si oběť plně uvědomuje, že cílené mobbingové útoky jsou zaměřeny konkrétně na ni. Neustále se snaží zjistit důvod mobberova násilného chování a hledá spouštěcí motiv mobbingu. Pátrá po logických důvodech mobberova chování, ale protože je nenachází, narůstá v ní stále větší nejistota. Oběť se již zaměřuje na způsoby obrany. Snaží se nastalou situaci řešit s mobberem, ale bezúspěšně. Mobber komunikaci s obětí odmítá. Oběť je nucena se podřídit, v zoufalé situaci věří v mobberovu nápravu. Veškerá laskavost a empatie oběti mobbera ještě více provokují a své násilí paradoxně stupňuje.
6. *Fáze:* V poslední fázi dochází k šoku oběti, protože již pochopila své vystavení systematickému teroru. Cítí se být podvedena, avšak u ní absentuje hněv. Oběť je plná samoty, strachu, úzkosti a bolesti. Nemá síly se bránit, je paralyzována, před agresorem utíká do nemoci a obává se mobberových reakcí. Pokud tato fáze přetrvává dlouho, dochází k závažným organickým poruchám a chronickým úzkostem.<sup>115</sup>

Vlivem eskalace mobbingových útoků zejména ve formě neustálé kritiky dochází ke znejistění oběti, což má za následek její vyšší chybovost v pracovním procesu a spolu se zhoršením její výkonnosti se naskytuje důvod ke kritice jejích odborných schopností. Stupňovaný stres pochopitelně způsobuje vznik psychických a psychosomatických potíží, které vedou k častým absencím a dalšímu snížení výkonnosti oběti, což se stává předmětem kritiky a stres oběti stále sílí. Hovoříme o tzv. *bludném kruhu výkonnosti a potíží* - viz obrázek č. 1 a 2.

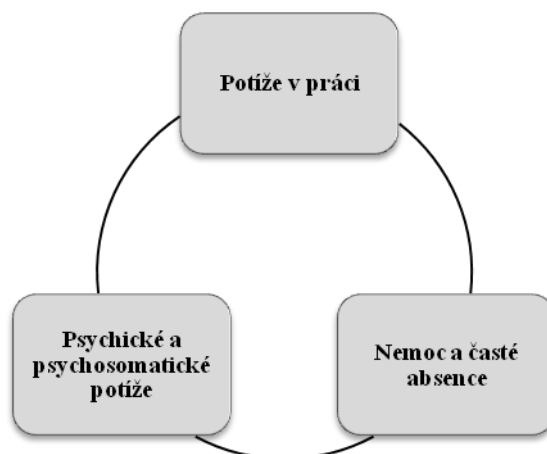
---

<sup>115</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 74-76.

**Obrázek č. 1:** Bludný kruh výkonnosti<sup>116</sup>



**Obrázek č. 2:** Bludný kruh potíží<sup>117</sup>



Na mobbingové útoky určitým způsobem reagují i ostatní kolegové a rodina. Svobodová tvrdí, že kolegové mají tendenci se držet stranou a nijak nezasahovat do průběhu mobbingu a to buď proto, že nic netuší, nebo aby si mobbera proti sobě nepoštvali a nestali se další obětí. Existuje mnoho důvodů, proč ostatní kolegové mobbované oběti nepomohou. Níže je uvedeno několik příkladů:

- *Strach z pomsty* – obzvláště pokud mobber kolegy varoval před jejich iniciativou. Mobber svým chováním vytváří klima plné strachu, ve kterém se každý obává situaci nějak řešit.

<sup>116</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 76. Upraveno.

<sup>117</sup> Tamtéž, s. 77. Upraveno.

- *Strach, že by se sami mohly stát obětí* – kolegové se domnívají, že když nebudou reagovat, že jim se taková situace nepříhoda. Mají vlastní problémy a nechtějí riskovat ztrátu práce či jistot kvůli někomu jinému.
- *Mají pocit, že jich se to netýká* – kolegové si drží značný odstup, nechtějí se do ničeho plést. Nemají zájem pomoci a raději se vzdávají veškeré zodpovědnosti.
- *Nevidí plný obraz mobbingu* - útoky jsou skryté a zahrnují mnoho incidentů, které jsou vytržené z kontextu a osamocně působí jako banální. Mobber se často jeví jako nevinný.
- *Chybí jim porozumění pro mobbing* - nemají žádné podobné předchozí zkušenosti.
- *Nechtějí zasahovat* – mají pocit uspokojení, když vidí utrpení druhých.
- *Jsou na straně mobbera* – nejčastěji proto, že s ním souhlasí, nebo proto, že při vidině konfliktu chtějí být na vítězné straně.
- *Takové chování je ve firmě považováno za normální.*<sup>118</sup>

Pokud kolegové s mobbingem nesouhlasí, ale nedají nesouhlas veřejně najevo, tak tím mobberovo chování vlastně schvalují a stává se z nich pasivní spoluúčastník mobbingových útoků.

Kratz podobně jako Svobodová uvádí, že svědkové mobbingu jsou jen velmi málo ochotni kolegovi pomoci, i přestože pomoc naléhavě potřebuje. Pokud se však kolegové rozhodnou zakročit, mohou vyjádřit svůj nesouhlas s mobbingem následujícími způsoby:

- projevení solidarity s obětí,
- označení jednání mobbera za zavrženíhodné,
- aktivní obrana oběti před mobberem,
- seznámení kolegů s problémem,
- konkrétní pomoc oběti, např. svědectví.<sup>119</sup>

Oběti mobbingu mají často sklon se se svým problémem rodinným příslušníkům nesvěřovat. Uzavírají se do sebe a stydí se za to, co se jim děje, bojí se reakcí nejbližšího okolí. Rodina a přátelé zpočátku nechápou, co se děje. Po určité době vidí

<sup>118</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 77-78.

<sup>119</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 123.

změny v chování, všímají si zejména časté podrážděnosti. Pokud se oběť rozhodne svěřit, zpočátku jsou blízcí na straně oběti, postupem času ale ztrácejí trpělivost, protože oběť je bezradná. Tímto přístupem oběť mobbingu své okolí odradí a blízcí začínají přemýšlet podobně, jako přemýšlela oběť v počátečních fázích mobbingu. Situaci zlehčují, nevěří v její vážnost, popřípadě hledají vinu na straně oběti.<sup>120</sup>

Podle Huberové ženy při řešení mobbingu daleko častěji využívají pomoci svého okolí, častěji se svěřují a projevují velkou ochotu o svých problémech otevřeně mluvit. Naproti tomu muži mají tendenci psychický teror potlačit či bagatelizovat. Otevřené přiznání se k mobbingu jim velmi často činí potíže i v případě vážného onemocnění.<sup>121</sup>

Beňo upozorňuje na to, že tím, že oběti mobbingu bývají devastovány a znejistěny permanentní kritikou či stálým znevažováním, potřebují především opakovaně ujišťovat o svých kvalitách a o své lidské hodnotě.<sup>122</sup>

V rámci poslední hypotézy (H5) bude ověřováno, zda mají oběti mobbingu snahu problém na pracovišti řešit a pokud ano, jakým způsobem. Při stanovování této hypotézy budou použity výsledky opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013 (viz s. 104).

### 2.3 Důsledky mobbingu

Dlouhodobé a systematické mobbingové útoky mají velmi závažné psychosociální důsledky zejména pro oběť. Ovšem také organizace, ve které oběť pracuje, bývá případy mobbingu vážně poškozena, protože tím přichází o schopné pracovníky a následně ztrácí dobrou pověst. Lze říci, že případy mobbingu jsou ve své podstatě škodlivé pro celou společnost.

Mobbingové útoky narušují celou strukturu osobnosti oběti a to často po celý následující život. Jaké důsledky mobbing na oběti zanechá, záleží na mnoha vzájemně závislých faktorech. Primárními faktory jsou doba vystavení oběti mobbingovým útokům, dále osobnostní předpoklady jedince, např. míra frustrační tolerance a tolerance vůči stresu oběti a samozřejmě přítomnost opory rodiny a přátel (zejména její přiměřenost a včasnost).

---

<sup>120</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 79.

<sup>121</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 112-113.

<sup>122</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 91.

Závažnost mobbingu dokazuje jeho postavení v žebříčku stresujících životních událostí na škále Holmese a Raheho. V tomto seznamu jsou stresující události seřazeny podle úrovně stresu, který každá z nich vyvolává. Jsou uspořádány od maxima (smrt partnera – 100 bodů) k minimu (malé porušení zákona - 11 bodů). Mobbing svou závažností přibližně odpovídá rozvodu, hodnoceného 73 body.<sup>123</sup>

Dlouhotrvající neřešitelná situace a deprese s ní spojené mohou vést k myšlenkám na sebevraždu. Mobbing se stává jednou z příčin mnoha dokonaných sebevražd. Beňo uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání.<sup>124</sup>

Kratz je přesvědčen, že onemocnění vyvolaná nebo podpořená mobbingem se vyvíjejí pomalu, ale jejich příznaky jsou čím dál závažnější a zjevnější. Jedná se zejména o následující onemocnění:

- *celkovou nevolnost* - např. poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a v oblasti ramen;
- *poruchy duševní rovnováhy* - např. pocit nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti, depresivní rozlady;
- *všeobecné stavy úzkosti* - např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky a nakonec dokonaná sebevražda;
- *projevy závislosti* - např. zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, anorexie a bulimie;
- *potíže trvale se projevující v klinických obrazech* - např. žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění.<sup>125</sup>

Huberová důsledky mobbingu rozděluje do dvou hlavních skupin, a to na následky psychické (deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě samém, stavy úzkosti, myšlenky na sebevraždu) a psychosomatické (srdeční poruchy

---

<sup>123</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994, s. 23.

<sup>124</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 9.

<sup>125</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 35.

a poruchy krevního oběhu respirační problémy, bolesti hlavy, šije, zad a svalů, onemocnění kůže a zažívacího traktu).<sup>126</sup>

Kromě výše uvedených psychosomatických onemocnění stoupá rovněž riziko propuknutí dalších onemocnění, např. zvýšené činnosti štítné žlázy, astmatu, cukrovky, alergií a kožních onemocnění. Trvalé oslabení imunity vede i ke zvyšujícímu se riziku vzniku nádorových onemocnění a leukémie.

Svobodová kromě psychických a psychosomatických důsledků rozlišuje také sociální důsledky, které se projevují tím, že oběť se není schopna odpooutat od myšlenek na situaci v zaměstnání, stává se z ní problémová osobnost izolující se od vnějšího světa a odcizující se svému okolí. Dochází k porušení schopnosti komunikace, čímž se zhoršují mezilidské vztahy nejen pracovní, ale také vztahy rodinné a přátelské.<sup>127</sup>

Vlivem dlouhodobé expozice mobbingovým útokům se u oběti mohou dále rozvinout poruchy přizpůsobení, posttraumatická stresová porucha, reaktivní deprese a neurotické poruchy.

**Porucha přizpůsobení** je dle DSM-IV a MKN-10 definována následovně: „*stavy subjektivních potíží a poruch emotivity, které jsou obvykle na překážku společenskému styku a výkonu. Vyvíjejí se v období adaptace na významnou životní změnu nebo na stresovou životní událost.*“<sup>128</sup>

Poruchy přizpůsobení vykazují u jedince stejné symptomy jako u afektivních poruch (kromě bludů a halucinací), neurotických poruch a poruch chování, ale kritéria pro jednotlivé poruchy nejsou splněna. Poruchy přizpůsobení by měly odeznít do půl roku po pominutí působení stresoru. Pokud má porucha trvání šesti měsíců nebo déle, jedná se již o chronickou poruchu přizpůsobení.<sup>129</sup>

Termín **posttraumatická stresová porucha** označuje „*soubor různých poruch chování a prožívání, včetně somatických reakcí (poruchy spánku, třes, potivost,*

---

<sup>126</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 13-14.

<sup>127</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 83-84.

<sup>128</sup> SMOLÍK, Petr. *Duševní a behaviorální poruchy: poruchy klasifikací, nástin nozologie, diagnostika*. 1. vyd. Praha: Maxdorf, 1996, s. 274.

<sup>129</sup> [Psychickeobtezovani.webnode.cz](http://psychickeobtezovani.webnode.cz). *Zdravotní problémy zapříčiněné mobbingem* [online]. ©2010-2013 Text a Design by Freedom. [cit. 2013-08-21]. Dostupné z: <<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/zdravotni-problemy-zapricinene-mobbingem-sikanovanim-obtezovanim/>>.



nevolnost apod.), které vznikají důsledkem extrémního stresového prožitku, který přesahuje běžnou lidskou zkušenost.“<sup>130</sup>

Začíná jako opožděná nebo protrahovaná odpověď na stresovou událost nebo situaci mimořádně ohrožující nebo katastrofické povahy. Začátek poruchy následuje po traumatu a trvá od několika týdnů do několika měsíců. V některých závažných případech může nastat chronický průběh po léta a trvalá změna osobnosti.

Posttraumatická stresová porucha je charakteristická výskytem následujících pěti faktorů:

- výskyt psychického traumatu;
- myšlenkový teror – myšlenky a veškeré mentální síly jsou vázány na prožité trauma, dochází k neustálému nutkavému vracení se k traumatu;
- marná snaha postiženého se těchto myšlenek zbavit vedoucí k sebeizolaci, projevující se snahou vyhnout se situacím, které vyvolávají vzpomínání;
- řada mentálních a psychosomatických stresových symptomů;
- patologický obraz trvající minimálně 1 měsíc.<sup>131</sup>

**Reaktivní deprese** neboli situační deprese se projevuje zejména mírnou až středně těžkou depresí, úzkostí, podrážděností a poruchami usínání. Další symptomy zahrnují přetrvávající bolesti hlavy, bolesti břicha, potíže při přijímání potěšení z běžné činnosti, problémy s pamětí, myšlenky na smrt, obtíže při rozhodování, nadměrný pláč, pocit prázdnoty, pocit viny, ztráta energie apod. V případě obětí mobbingu se spíše než s komplexními neurotickými poruchami setkáváme s jednotlivými **neurotickými symptomy**, které jsou typické pro různé druhy neurotických poruch. Typickými symptomy jsou např. pocity ohrožení, potíže s koncentrací, insomnie, rozvoj fobií, panické ataky, neklid, podrážděnost, únava, obsese a kompulze apod.<sup>132</sup>

Kromě výše zmíněných psychických a psychosomatických důsledků mobbingu lze zmínit také **tzv. syndrom hopelessness - helplessness**, který je jednou ze závažných reakcí na stres. Zahrnuje naprosté vzdání se, beznaděj a bezmoc oběti.

<sup>130</sup> ČÍRTKOVÁ, Ludmila a Petra VITOUŠOVÁ. *Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů: příručka pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 31.

<sup>131</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 9.

<sup>132</sup> Psychickeobtezovani.webnode.cz. *Zdravotní problémy zapříčiněné mobbingem* [online]. ©2010-2013 Text a Design by Freedom. [cit. 2013-08-21]. Dostupné z: <<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/zdravotni-problemy-zapricinene-mobbingem-sikanovanim-obtezovanim/>>.

Oba tyto termíny zavedli Schmale s Engelem v kontextu oblasti psychosomatiky.

Syndrom hopelessness – helplessness obsahuje následující prožitky:

- bolestivý pocit bezmoci a beznaděje při určitém problému;
- subjektivní pocit neschopnosti danou situaci efektivně řešit;
- pocit ohrožení a malého uspokojení ze vztahů k ostatním a z role ve společnosti;
- ztrátu souvislostí mezi minulostí, přítomností a budoucností, snížená schopnost naděje a důvěry;
- tendence oživovat a znovu prožívat dřívější deprivace a selhání.<sup>133</sup>

Násilí na pracovišti se nikdy neuskutečňuje izolovaně pouze mezi pachatelem a obětí. Vedle přímého ohrožení oběti vykazuje mobbing negativní vliv také na **organizaci**, ve které se tento negativní jev odehrává. Značné množství firem u nás problematice mobbingu a jiným obdobným patologickým vztahům na pracovišti nevěnují potřebnou pozornost, což se promítá v poměrně nízké úrovni personální práce, stylu řízení a firemní kultuře.

Mobbing pro podnik přináší ztráty, pokud oběť na pracovišti zůstane, ale i pokud se rozhodne odejít. Oběti mobbingu ztrácejí motivaci k práci a stává se pro ně pouze povinností. Hovoříme o *tzv. vnitřní výpovědi*, kdy oběti jsou sice na pracovišti fyzicky přítomny, ale jejich výkon zůstává hluboko pod jejich skutečnými možnostmi, výkonnost a motivace prudce klesá, zvyšuje se jejich nemocnost a hrozí vznik invalidity.<sup>134</sup>

K ekonomickým ztrátám podniku dochází nejen kvůli nízkému výkonu oběti, ale též z důvodu neefektivního využívání pracovní doby mobbera, který značnou část své pracovní doby využívá na vymýšlení nových a nových mobbingových útoků. Celková atmosféra na pracovišti se mění, pod vlivem mobbingu se vytváří nepřátelské a tedy nefunkční pracovní prostředí. Vlivem negativní atmosféry se pracovní tým rozpadá, roste neochota kolegů si navzájem pomáhat, zároveň se snižuje motivace a uspokojení z práce. Postupně dochází k poklesu morálky celé firmy. To vše neodvratně vede k rostoucím ekonomickým nákladům a následující klesající ziskovosti podniku. Pokud se oběť rozhodne pracoviště opustit, vzniká

---

<sup>133</sup> Psychickeobtezovani.webnode.cz. *Zdravotní problémy zapříčiněné mobbingem* [online]. ©2010-2013 Text a Design by Freedom. [cit. 2013-08-21]. Dostupné z: <<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/zdravotni-problemy-zapricinene-mobbingem-sikanovanim-obtezovanim/>>.

<sup>134</sup> TOMKO, Anton. Mobbing a Bossing. *Prevence sociálně patologických jevů*, 2003, roč. 2, č. 10, s. 29.

hrozba odejití dalších schopných pracovníků, kterým nevyhovuje negativní atmosféra na pracovišti. V důsledku dochází k tomu, že ve firmě pak místo schopných zůstávají spíše průměrní zaměstnanci.<sup>135</sup>

Primární odpovědnost za výskyt mobbingu na pracovišti nese sám zaměstnavatel či majitel firmy. Ten je ze zákona povinen vytvářet pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky. Nedbá-li na preventivní opatření, zejména se svými zaměstnanci dostatečně nekomunikuje, nesleduje je a neparticipuje na řešení jejich pracovních problémů a konfliktů, více či méně mobbing na pracovišti podporuje a musí počítat s následky svého konání.

Jak již bylo zmíněno, psychoteror na pracovišti často způsobuje dlouhodobou pracovní neschopnost oběti, která vede ke zvyšujícím se nárokům na nemocenské pojištění a státem hrazené lékařské ošetření a vyšetření. Zvýšená fluktuace má za následek zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců. V případě nezaměstnanosti se také navyšuje počet vyplácených státních podpor. Některé případy násilí na pracovišti se stávají předmětem soudního jednání, proto lze vysledovat zvýšené výdaje i v oblasti soudní a správní.

Z výše uvedeného vyplývá, že mobbing znamená pro ekonomiku obrovské finanční ztráty, které se řádově vyčísľují až v miliardách eur. V tomto lze spatřovat nejzásadnější negativní důsledky pro **celou společnost**. K tomu Huberová dodává: „*Náklady na lékařské ošetření a dávky v nemoci se rovněž musí financovat, stejně tak jako i případy předčasného odchodu do důchodu, jejichž příčinou je psychický teror na pracovišti.*“<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 85.

<sup>136</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 15.

### 3 Pachatelé mobbingu

Následující kapitola je zaměřena na osobnostní charakteristiku pachatele mobbingu, dále na nejčastěji aplikované strategie při mobbingových útocích a na závěr je pojednáno o možnostech léčby (terapie) pachatelů mobbingu.

#### 3.1 Profil pachatele mobbingu

Stejně tak jako není možné jednoznačně vymežit profil oběti mobbingu, nelze jednoznačně vymežit profil typického pachatele-mobbera. Jeden z nejčastěji uváděných důvodů, proč nelze explicitně popsat typického pachatele mobbingu je značný nedostatek studií zaměřených právě na pachatele. V dosavadních průzkumech zabývajících se násilím na pracovišti byla pozornost soustředěna v první řadě na osobu oběti a etiologii tohoto patologického jednání.

Mobber je pachatel násilí, který vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu, jak již bylo dříve zmíněno, minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců.<sup>137</sup>

Dle Kmoníčkové, Wagnerové je aktérem mobbingu člověk, který agresí uplatňuje, chce-li vědomě uspokojit své potřeby a cíle, například získat moc, převahu či lepší postavení.<sup>138</sup> Čermák hovoří o tzv. *instrumentálním typu násilníka*.<sup>139</sup>

Zde se nabízí otázka, zda ženy mobbují více než muži či naopak a jaké jsou rozdíly v užívaných strategiích a metodách. Dosud nebylo přesně zjištěno, které pohlaví se více uchyluje k mobbingovým útokům. Dosavadní výzkumy poukazují na to, že jistá odlišnost je patrná pouze v tom, že ženy si za své oběti častěji vybírají ženy (40 %), zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (76 %).<sup>140</sup>

Výraznou odlišnost však lze postřehnout v používaných prostředcích a způsobech mobbování. U žen se spíše setkáváme s aktivními formami mobbingu, zahrnující např. posmívání se postavě, účesu, šatům, gestům, šíření pomluv, přerušování v hovoru, nekonkretizované narážky, neopodstatněná kritika, emoční vydírání aj. Ženy se dále vyznačují tím, že své jednání pečlivě plánují, jejich útoky jsou

<sup>137</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 12.

<sup>138</sup> KMONÍČKOVÁ, Jana a Irena WAGNEROVÁ. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. 40, č. 3-4, s. 136.

<sup>139</sup> ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, s. 11.

<sup>140</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 21.

rafinovanější, zákeřnější a skrytější. Naopak muži při svých útocích využívají svou převahu, jednají přímo, bývají chladnější a tvrdší. Za typicky mužskou metodu považujeme ignoraci, cynické poznámky, vyzdvihování slabých stránek svých kolegů, vyhrožování nebo prezentaci fyzické síly, nevhodné poznámky komentující způsob života a osobní názory oběti.<sup>141</sup>

Dle Spurného existuje několik osobnostních dispozic, které jedince vedou k neadekvátnímu prožívání intrapersonálních konfliktů a následně ke konfliktogenním projevům. Mezi tyto dispozice patří omezená či snížená schopnost reálně vnímat realitu, myšlenková strnulost, citová nevyrovnanost, popudlivost, zvýšená sugestibilita, nedostatek sebevědomí, zvýšená agresivita, neschopnost přizpůsobit se, impulsivnost, sklony k úzkosti, snaha svalovat vinu na druhé, nedostatek vůle aj.<sup>142</sup>

Svobodová charakterizuje osobnost mobbera jako egoistického a egocentrického jedince, mající pocit vlastní důležitosti, výjimečnosti a nadřazenosti. Snaží se získat dominantní pozici, druhého ovládnout, kontrolovat jeho pocity i chování. Mobber je hostilní, emočně oploštělý, sleduje jen své osobní cíle a za každou cenu všemi možnými prostředky se snaží deklarovat svoji převahu. Velmi důležitou roli hraje také mobberův pocit méněcennosti a další příčiny, které vycházejí z jeho nespokojenosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Mobber je mistr přetvářky a manipulace. Zakrývá své vlastní slabosti tím, že poukazuje na nedostatky ostatních jedinců.<sup>143</sup>

Pachateli mobbingu se nezdá stávají emočně nevyzrálé osobnosti se sklonem k dětskému způsobu agresivního chování. Mezi pachatele patří rovněž kariéristé, dále jedinci, kteří jsou pracovní povýšeni nebo ti, kteří získávají majetek.<sup>144</sup>

Svobodová dodává, že „*Mobber je nespokojený člověk, který se uspokojuje mobbingem. Ať už je hnán strachem, závistí, žárlivostí, pocity nadřazenosti či touhou vidět utrpení druhých, odnáší to oběť. Mobber nikdy nebude hledat vinu u sebe. Je mistrem manipulace a přenášení zodpovědnosti na ostatní.*“<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 24.

<sup>142</sup> SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 41.

<sup>143</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 12.

<sup>144</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 46.

<sup>145</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 14.

Z hlediska úrovně vzdělání lze říci, že náchylnost k mobbingovému jednání je nezávislá na stavu vzdělání jednotlivce. Výzkumy ale potvrzují, že se stupněm vzdělanostní úrovně osobnosti stoupá i subtilita a rafinovanost útoků.<sup>146</sup>

Motivů, které vedou pachatele k mobbingovému jednání existuje mnoho, lze je členit např. následovně:

- *Motiv závidění a nenávisť*

Jedná se o jeden z nejčastějších důvodů k mobbingu. Mobber závidí druhým něco, co sám nemá a zároveň za to svoji oběť nenávidí. Její přednosti a výhody se snaží buď zničit, nebo přivlastnit. Mobber si zpravidla vybírá jedince zdravé, vitální nebo aktivní. Jejich kvality si přivlastňuje, jindy výhody druhého naopak ničí. Znevažuje výkon oběti, vyzdvihuje pouze její slabé stránky.

- *Motiv ubližovat*

Tento typ mobberů druhé ničí a ponižuje. Prožívá dokonce dvojí potěšení – nejprve když ubližuje a ponižuje a poté, když o ponížení před obětí mluví. Není schopen respektovat druhého člověka. K tomu, aby si pachatel zvedl vlastní sebehodnocení, využívá útoků na sebevědomí a sebedůvěru oběti. Znevažuje druhé, aby sám sobě dodal hodnotu. Mnoho času věnuje kritizování oběti a dokazování vlastní nepostradatelnosti.

- *Motiv moci*

Motiv moci je pro mobbera hnacím motorem. Má silnou potřebu druhým vládnout, být nadřazen, dominovat a mít za každou cenu jednoznačnou převahu. S tím je spojená nadměrná potřeba obdivu, uznání či touha po sebezdokonalení. Rozkazuje, uděluje úkoly, rád si přivlastňuje roli vedoucího. Ovládá ho potřeba mít pod kontrolou naprosto vše.

- *Motiv konkurence*

Mobber nedokáže snést srovnání s jiným kolegou, proto volí mobbing jako prostředek k odstranění nežádoucí konkurence. Nezřídka je mobberova kvalifikace oslabena, proto o svém vzdělání moc nehovoří nebo jej dokonce předstírá.

- *Motiv nespokojenosti*

Motiv nespokojenosti je ve své podstatě charakteristický pro všechny mobbery. Veškeré vlastní chyby, potíže či nedostatky automaticky svalují na druhé, svoji nenávisť promítají na ostatní. Projekce je nejčastěji využívanou obranou mobbera.

---

<sup>146</sup> HORA, Josef. Jak reagovat na mobbing. *Sestra*, 2003, roč. 8, č. 6, s. 6.

Mobber se snaží na oběť přenést vše, co je v něm samém špatné. Za pomoci projekce dochází k utišení vnitřního napětí a ke kompenzaci komplexu méněcennosti.

- *Motiv stresu a napětí*

Velmi častým důvodem ke vzniku násilí na pracovišti je mobberova neschopnost se vypořádat s velkým napětím a zátěží (v práci, v soukromém životě). Napadání druhých se jeví jako vhodný způsob odreagování se od stresu. Tím popírá své vlastní utrpení, bolest, obtíže či deprese. Hledá obětního beránka, který za něho ponese vše, co sám nedokáže unést a vyřešit.

- *Motiv nudy*

Dalším poměrně častým důvodem ke vzniku násilí na pracovišti je nuda. Špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie či stereotyp vytváří dostatek prostoru k vymyšlení, jak zaplnit čas a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.

- *Motiv nestat se obětí*

Mobber může napadat druhého člověka i proto, že sám byl dříve obětí. Útočí první, neboť má strach, že by se mohl stát obětí znovu. V druhých lidech vzbuzuje soucit, litují ho, protože se domnívají, že prožil velké utrpení a nechávají tak se sebou manipulovat.

- *Motiv být litován*

Tento typ mobbera se často staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Pokud je nucen k zodpovědnosti, volí tuto taktiku. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu užít jakýchkoliv prostředků.

- *Zástupný motiv*

V některých případech je oběť vybrána jako náhrada. Dochází k tomu v případě, pokud si agresor nedokáže své problémy vyřídit s někým jiným (např. s nadřízeným), a proto si vybere snadnější oběť, přes kterou na nadřízeného nebo jinou osobu nepřímo útočí.<sup>147</sup>

Nejčastěji uváděná typologie pachatelů pochází od Huberové, která rozlišuje strůjce, náhodné pachatele a spoluúčastníky.

1. *Strůjci* – Vymýšlejí stále nové techniky mobbingových útoků, mobbují sami nebo s podporou kolegů. Jejich cílem je získat určité výhody nebo se zbavit vlastní frustrace.

---

<sup>147</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 13-14.

2. *Náhodní pachatelé* – Z naprosto bezvýznamného konfliktu se postupně vyvine mobbing. Dokud jeden ze zúčastněných nezíská převahu, jedná se o vyrovnaný boj dvou účastníků. U pachatele se zohledňuje morální hledisko rozhodnutí, zda dále mobbovat či oběť nechat být.
3. *Spoluúčastníci* – Rozlišujeme dva typy spoluúčastníků. Aktivní spoluúčastníky podporující pachatele a zesměšňující oběť a pasivní spoluúčastníky přehlížející mobbing. Pasivní spoluúčastníci jsou svým nečinným chováním také do určité míry odpovědni za mobbing. Leymann tuto skupinu přihlížejících osob označuje za potencionální pachatele. Strach z toho, že se sám pasivní spoluúčastník stane obětí mobberových útoků bývá často větší, než odvaha zastat se oběti a pomoci jí.<sup>148</sup>

Svobodová uvádí oproti Huberové rozsáhlejší typologii mobbujícího jedince podle převažujících motivů, které jedince vedou k mobbingovým útokům. Vzhledem k tomu, že o motivech pachatele mobbingu již bylo pojednáno, níže je uveden pouze výčet této typologie mobbujících jedinců:

- *mobber závistivec a upír energie,*
- *mobber tyran a manipulátor,*
- *mobber diktátor,*
- *mobber ničitel konkurence,*
- *nespokojený mobber,*
- *stresovaný mobber,*
- *znuděný mobber,*
- *mobber bývalá oběť,*
- *mobber středobod vesmíru.*<sup>149</sup>

### 3.2 Strategie pachatelů při mobbingu

Pachatelé mobbingu jsou ve svých postupech značně vynalézaví. Velmi často kombinují nejrůznější postupy a metody, jejichž cílem je nějakým způsobem oběť poškodit a následně docílit jejího odchodu z pracoviště. Mobbing tedy zahrnuje různorodé varianty útoků na oběť.

---

<sup>148</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 23-24.

<sup>149</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 50-53.



V začátcích mobbingového procesu je velmi obtížné rozlišit, zda se jedná o pouhou náhodu, nedorozumění, jednorázové konflikty či záměrné jednání. V konečné fázi mobbing nabývá mnoha podob, od naprostého ignorování přes slovní napadání až po fyzické útoky. Níže budou uvedeny nejčastěji používané metody a strategie násilí na pracovišti.

Beňo uvádí, že nejkompexnější přehled projevů mobbingu a jejich kategorizaci podal odborník na problematiku mobbingu Leymann. Na základě dlouhodobého studia a podrobnějších analýz pracovních podmínek odhalil některé typické, opakující se a pravidelně se vyskytující formy chování, ze kterých sestavil tzv. *LIPT* – *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, v překladu Leymannův seznam psychického terorizování. Formy mobbingového chování Leymann rozdělil do pěti kategorií (viz příloha C).<sup>150</sup>

I přes tento Leymannův rozsáhlý výčet mobbingových technik není seznam nikdy zcela úplný, jelikož se jednotlivé strategie různě prolínají a doplňují. Také je nutné vzít v úvahu, že mobbingové útoky jsou stále rafinovanější a podléhají určitému vývoji.

Zapf identifikoval na základě teoretické analýzy a faktorové analýzy dotazníku LIPT pět základních typů mobbingu, a to: organizační mobbing, sociální izolaci, personální útoky nebo útoky na osobní život zesměšňováním a znevažujícími poznámkami, verbální útoky v podobě kritiky, okřikování nebo ponižování před jinými s mírným fyzickým násilím.<sup>151</sup>

Domnívám se, že velmi zdařile a zcela vyčerpávajícím způsobem strategie mobbingu a jejich následky zpracovala Huberová. Strategie autorka rozdělila do sedmi následujících kategorií.

1. *Šíření pomluv* - pomluvy lze označit za určitou formu (v některých případech dokonce prospěšné) komunikace. Závažné je, pokud dojde k překročení určitých mezí, např. pokud jsou šířeny pomluvy, které oběť očerňují, obviňují a určitým způsobem i izolují od ostatních. Zákeřnost pomluv tkví v tom, že oběť tuto formu psychického teroru často ani nepostřehne. Pomlouvání může nabývat navenek pozorovatelných forem, např. zákeřného šuškáni, různých narážek, neoprávněného osočování apod. Pokud jsou pomluvy o určitém

---

<sup>150</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 152.

<sup>151</sup> ZAPF, Dieter. *Mobbing in Organisationen Überblick zum Stand der Forschung* [online]. ©Hogrefe-Verlag, Göttingen 1999. [cit. 2013-08-27]. Dostupné z: <[http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/zapf\\_zao\\_1999.pdf](http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/zapf_zao_1999.pdf)>.

pracovníkovi dlouhodobě šířeny, následky se projevují v oslabení důvěryhodnosti, celkové prestiže i vlastní sebeúcty postižené osoby.

2. *Izolování kolegy* – pokud jsou vzájemná komunikace a kontakty mezi kolegy nepravidelné či dokonce omezené na naprosté minimum, dochází ke zvýšené stresové zátěži, jelikož je jedinec ochuzen o možnost si s druhými vyměňovat informace, vzájemně si poradit nebo se alespoň povzbuzovat. Rozhodující je, zda se jedná o izolaci jednou osobou nebo více osobami či dokonce celým oddělením. Oběť většinou nemá žádnou možnost izolaci ostatními ovlivnit, nechápe důvody, které vedou k takovému chování ostatních spolupracovníků. Nejčastější formy izolace zahrnují např. odmítnutí podpory a spolupráce, ignorování oběti, zabraňování ve vyjadřování vlastního názoru, zadržování nových a důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, vyloučení ze společenského dění běžného pracovního dne, prostorová izolace aj.
3. *Sabotování práce* – tato forma psychoteroru se vyskytuje jak mezi podřízenými vůči novému nadřízenému tak i mezi kolegy na stejné úrovni. Důvodů, proč k sabotování práce dochází, existuje více. Např. se jedná o situaci, kdy nadřízený je mladší než podřízený, předchozí vedoucí byl značně oblíben, kolektiv je již semknutý a sehraný. Sabotování práce se velmi často odehrává beze svědků, v čemž spočívá i jeho zvýšená nebezpečnost. Pachatelé tak mají volné pole působnosti, mohou odcizovat a schovávat pracovní dokumenty, přístroje a pomůcky, falšovat dokumenty a dělat v nich chyby, činit informační lži, krást nové nápady a prezentovat je jako vlastní (tzv. duchovní krádež).
4. *Znevažování výkonů a schopností* – uznání, kterého se dostává v zaměstnání nelze nahradit uznáním v jiné oblasti života. Pokud je jedinci tato důležitá forma seberealizace upírána, dochází k závažnému zásahu do pocitu osobní spokojenosti a jejího sebevědomí, zároveň se oběť cítí být nepotřebná a zbytečná. Mezi nejčastěji používané strategie pachatelů patří neustálá kritika a výčitky, kompromitace, zpochybňování rozhodnutí oběti a její odborné způsobilosti, zrazování od motivace aj.
5. *Poškození soukromí a osobnosti* – nejcitlivější a nejzranitelnější oblast mobberových útoků bezpochyby představuje soukromý život a osobní charakteristiky oběti, které se stávají předmětem velmi bezohledného výsměchu. Pachatelé nejčastěji používají strategii vtipkování na adresu vzhledu oběti, imitaci chování oběti a vysmívání se jejím vadám, podezírání

z duševní choroby, přetřásání soukromého života, poškozování či zcizování osobních předmětů, obtěžování anonymními telefonáty a vyzrazování důvěrných informací. Tyto útoky ve svém důsledku ničí osobní čest, výrazně narušují pocit lidské důstojnosti a snižují společenskou důležitost.

6. *Poškození zdraví* – v případě mobbingu se uplatňují spíše útoky na psychickou stránku oběti, přímé fyzické útoky se vyskytují spíše ojediněle a to u mobberů - mužů na nižších pracovních pozicích. Ublížení na zdraví se uskutečňuje různými způsoby, přičemž cílem mobbingových metod je především zastrašit a zneklidnit oběť. Poškozený tak nejčastěji čelí různým výhrůžkám, nástrahám a zvrácenému chování agresora. Poměrně častá je situace, kdy je oběť nucena k výkonu zdraví škodlivé práce. O důsledcích mobbingu na zdraví oběti bylo podrobněji již pojednáno, a to v podkapitole 2.3.
7. *Ničivé válčení bez naděje na smír* – mobbeři proti oběti používají strategii zlomyslných pomluv i menších neškodných útoků. Mnohé případy mobbingu probíhají svým způsobem neškodně, ale i drobné, avšak neustálé nepříjemnosti způsobené mobberem můžou oběti způsobit onemocnění, či dokonce trvalé psychické postižení. V případě některých mobberů není využívána systematická, jasná taktika, pouze jedince popichují. Své jednání si mnoho pachatelů skoro či vůbec neuvědomuje a nesleduje jím určitý vyhraněný cíl.<sup>152</sup>

Svobodová oproti Huberové uvádí čtyři strategie mobbingu, a to: slovní útoky, mimoslovní útoky, další techniky (např. pomlouvání, sledování, izolace oběti aj.) a zákeřné způsoby boje (např. skryté sledování, odposlouchávání, výhrůžky apod.).<sup>153</sup>

Novák a Capponi za základní strategii mobbingu považují slovní agresí, jejímž cílem je snížit hodnotu druhého člověka a to za pomoci pomluv a intrik. Základní strategie zahrnují tři formy. První forma se nazývá *Billiárový náraz*, při které je k útoku využívána třetí osoba. Jedná se tedy o nepřímou formu napadení, kdy pachatel oběť očerňuje u nadřízeného a svádí na oběť veškeré neúspěchy. Pachatel pouze rafinovaně poupraví pravdivou informaci společně s pomluvami a nadřízený

---

<sup>152</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 37-76.

<sup>153</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 17-18.

vykoná práci za mobbera. Druhou formou jsou *Střely na Achillovu patu*. Zde mobber využívá slabých míst oběti, na které útočí. Poslední, třetí forma se nazývá *Komplot*. Ve své podstatě se jedná o situaci, ve které figuruje více pachatelů. V popředí se nachází tzv. *dublér*, osoba vydávající se za přítele oběti, která má za cíl získávat různorodé informace. Získané informace jsou automaticky využity v neprospěch oběti.<sup>154</sup>

Nejčastější formy mobbingu, kterým jsou, popř. byli respondenti vystaveni, budou zjišťovány v průzkumném šetření v rámci H3. Hypotéza bude opět stanovena na základě výsledků opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013 (viz s. 102).

### 3.3 Léčba pachatelů mobbingu

Při řešení případů mobbingu je zapotřebí intenzivně pracovat nejen s oběťmi, ale též s pachateli, kteří se takového jednání dopouští. Primárním cílem terapie pachatelů by měla být ochrana a pomoc současným i potencionálním obětem mobbingu, v nejobecnější rovině ochrana celé společnosti. V našich podmínkách prozatím není vypracována koncepce koordinovaného a efektivního systému boje proti násilí na pracovišti, taktéž absentuje existence programů zaměřených konkrétně na léčbu pachatelů mobbingu.

Beňo na základě svých profesních zkušeností v oblasti poradenství uvádí, že se za dobu svého působení v oblasti pracovních vztahů ani jednou nesetkal s mobbující stranou, která by chtěla dobrovolně přispět k řešení vzniklé konfliktní situace, jenž je pokládána za jednu z hlavních příčin vzniku násilí v prostředí pracoviště. Mobbeři na svou obranu používají nejrůznější argumenty. Nejčastěji se jedná o argument, že vlastně o žádný konflikt či problém, který by si firma či organizace nedokázala vyřešit sama, ani nejde. Často je také používán argument, že je chráněna a zastávána osoba, která si toto opravdu nezaslouží. V neposlední řadě se pachatelé brání argumentací o poškozování pověsti firmy či organizace, které bude mít dohru u soudu a způsobená škoda vzniklá zveřejněním případu bude muset být nahrazena.<sup>155</sup>

K ospravedlnění svého chování a udržení pozitivního sebeobrazu tedy mobbeři využívají některých obranných mechanismů, které lze pozorovat u kriminálních

---

<sup>154</sup> NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresí*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 78-79.

<sup>155</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 62.

jedinců, jedná se např. o přesun viny na oběť, popření, minimalizaci viny nebo racionalizaci násilného jednání. Programy pro pachatele mobbingu by se měly v první řadě zaměřit na změnu těchto obranných mechanismů.

Jednou z možností terapeutického působení na pachatele mobbingu je individuální nebo skupinová psychoterapie, která se ve své podstatě zaměřuje na nalézání příčin násilného jednání a posléze na zhodnocení důsledků takového jednání pro oběti a ostatní zainteresované osoby. Skupinová psychoterapie se na rozdíl od individuální formy zaměřuje na učení se optimální komunikaci s druhými lidmi na pracovišti i v osobním životě a na čerpání ze zkušeností ostatních členů skupiny.

Dalším velmi významným terapeutickým prostředkem je *kognitivně-behaviorální terapie* (dále jen KBT). Prostřednictvím KBT, obdobně jako v případě individuální psychoterapie, se člověk učí lépe porozumět a ovládat své agresivní a násilné chování. Dále se učí vytvářet si vlastní mechanismy zvládnání - copingové strategie, se kterými rozpozná myšlenky a pocity spojené s násilným chováním a agresí a naučí se tak své chování lépe ovládat.

Wagnerová v rámci prevence a terapie mobbingu hovoří o využití videotréninku interakcí (dále jen VTI). *Metoda videotrénink interakcí* byla objevena na počátku 80. let 20. století v Nizozemsku. Zaměřuje se na zlepšení komunikace, a to prostřednictvím rozboru videonahrávek. Dnes je tato metoda využívána zejména v Evropě, ale též i v USA jako progresivní metoda intervence při poruchách interakce mezi aktéry komunikace, původně se však tato metoda používala ve školském prostředí. VTI je založen na principech správné a efektivní komunikace a na podrobné analýze interakčních prvků a vzorců. Videotrénink interakcí se tedy zaměřuje na rozvíjení verbálních i neverbálních komunikačních dovedností, které podporují pozitivní interakci. Ústřední osobou je VTI trenér, nejčastěji poradenský pracovník, jehož úkolem je práce na efektivním využívání komunikace s cílem vytvořit pozitivní atmosféru a podpořit rozvoj úspěšných interakcí, které vedou k vřelé a tvůrčí atmosféře v organizacích, k rozvoji týmové spolupráce i k vzájemnému porozumění v běžném pracovním kontaktu. Nejprve terapeut natočí pomocí videokamery běžnou situaci. Poté sám provede rozbor nahrávky, tzv. *interakční analýzu*. Při dalším společném setkání terapeut poukáže na momenty správné a nesprávné či nevhodné komunikace a doporučí efektivní způsoby komunikace. V případě VTI se jedná o krátkodobou formu terapie trvající v průměru od jednoho do šesti měsíců. Největší výhodou tohoto terapeutického působení lze

shledávat v tom, že se jedná o formu pomoci, která je realizována přímo v prostředí, kde problémy vznikají, v případě mobbingu tedy v místě pracoviště.<sup>156</sup>

V poslední době na trhu dochází k výraznému nárůstu nabídek různých kurzů, seminářů a přednášek zabývajících se interpersonálními vztahy a konflikty na pracovišti. Účastníkům je nejčastěji nabídnuta možnost hlubší sebeexplorace v kontextu interpersonálních vztahů. Cílem těchto akcí v teoretické i praktické rovině je naučit se předcházet a umět řešit mezilidské konflikty na pracovišti, porozumět a vnitřně zpracovat vnitřní agresivní napětí.

---

<sup>156</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007, s. 18-19.

## 4 Výzkumy mobbingu

Následující kapitola se zaměřuje na podrobnější pojednání o výsledcích výzkumů zabývajících se problematikou mobbingu, které byly realizovány v České republice a ve vybraných zemích v zahraničí, konkrétně ve skandinávských zemích, dále ve Velké Británii, Španělsku, Itálii, Německu, Nizozemí, Polsku a Slovensku. Cílem této kapitoly je poukázat na fakt, že násilí na pracovišti není zcela ojedinělý jev, ale naopak se jedná o značně závažný a čím dál aktuálnější celospolečenský problém.

### 4.1 Výzkumy mobbingu v České republice

V České republice není problematika mobbingu prozatím zmapovaná tak jako je tomu v zahraničí, ale o určité výsledky se opírat můžeme. Čech uvádí, že výzkumů týkajících se tohoto tématu nebylo dosud realizováno mnoho a nepodařilo se dohledat žádný výzkum, který by bylo možné považovat za reprezentativní. Většina doposud realizovaných výzkumů nejen u nás, ale i v zahraničí se orientovala převážně na oblast zdravotnictví, školství nebo sociálních služeb.<sup>157</sup>

V České republice dlouhodobě mapuje problematiku mobbingu agentura GfK Praha. Od roku 2001 provádí nejrozsáhlejší opakované vícetematické šetření výskytu mobbingu v české společnosti. Z šetření z roku 2001 vyplynulo, že celkem 16 % osob se ve svém životě setkalo s některou z forem mobbingu. Nejčastěji uváděnými formami mobbingu byla kritika či nedoceňování práce oběti nadřízeným, ukládání nekvalifikované práce a zadávání nesmyslných pracovních úkolů. Dále byly oběti vystaveny neustálému přerušování v řeči nebo byly ostatními zesměšňovány. Pouze ve výjimečných případech docházelo k fyzickému násilí. Téměř dvě pětiny postižených byly některé z forem mobbingu vystavovány jednou týdně a častěji, více než polovina (58 %) déle než jeden rok. Nejčastější obětí mobbingu byly ženy ve věku do 29 let a lidé s nižším stupněm dosaženého vzdělání.<sup>158</sup>

Shodný výzkum byl proveden i v roce 2003, tentokrát na vzorku 693 pracujících osob. V tomto případě se oběťmi mobbingu stalo více osob, než tomu bylo v roce

---

<sup>157</sup> ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol* [online]. [cit. 2013-08-21]. Habilitační práce. Masarykova univerzita Brno, Pedagogická fakulta, 2010. 467 s. Dostupné z: <<https://is.muni.cz/do/rect/habilitace/1441/Cech/habilitace/>>.

<sup>158</sup> VEČERKOVÁ, Barbora. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. Publikováno 30. 6. 2011. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <[http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ\\_STEMMARK\\_mobbing\\_2011.pdf](http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ_STEMMARK_mobbing_2011.pdf)>.

2001, a to 28 % osob. V komparaci s rokem 2001 tedy osobní zkušenost s mobbingem vzrostla o 12 %. Použité mobbingové strategie byly značně podobné těm, které respondenti uvedli v předešlém výzkumu. Téměř 25 % obětí bylo některé z forem mobbingu vystavováno jednou týdně i častěji a více než polovina (54 %) po dobu delší než jeden rok.<sup>159</sup>

V roce 2005 ze vzorku 676 respondentů osobní zkušenost se šikanou na pracovišti mělo celkem 17 % pracujících populace starší 14 let. Téměř čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (47 %) pak po dobu delší než jeden rok. Ve srovnání s provedeným šetřením z února 2003 došlo k poklesu osob vystavovaných některé z forem šikany na pracovišti, a to o 12 procentních bodů. K podobným závěrům dospěla i mapující studie výskytu mobbingu v zaměstnání mezi studenty vysokých škol s pracovními zkušenostmi a mezi pracujícími.<sup>160</sup>

V roce 2007 osobní zkušenost se šikanou na pracovišti přiznalo 16 % zaměstnanců. Čtvrtina z nich byla některé z forem mobbingu vystavována minimálně jednou týdně a téměř polovina zažila psychoteror po dobu delší než jeden rok.<sup>161</sup>

V roce 2009 prožilo šikanu na pracovišti 27 % populace starší 15 let. Ve srovnání s údaji z předchozích dvou let jde o nárůst o 11 %. Důvodem takového nárůstu případů mobbingu byl kromě jiného praktický dopad celosvětové ekonomické krize.<sup>162</sup>

Podle výsledků šetření z roku 2011 se stalo obětí mobbingu celkem 19 % respondentů starších 15 let, přičemž mobbing se přesunul především do kategorie středoškolsky vzdělaných osob. Více než dvě pětiny šikanovaných osob (45 %) byly některé z forem mobbingu vystavovány jednou týdně či ještě častěji a to téměř ve třech pětinách případů (59 %) po dobu delší než jeden rok.<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007, s. 13.

<sup>160</sup> KMONÍČKOVÁ, Jana a Irena WAGNEROVÁ. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. 40, č. 3-4, s. 140.

<sup>161</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 21-22.

<sup>162</sup> KOPECKÁ, Helena. *Je nárůst šikany na pracovišti důsledkem finanční krize?* [online]. © Helena Kopecká 2001-2013. Publikováno 8. 7. 2009. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_7490/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_7490/)>.

<sup>163</sup> VEČERKOVÁ, Barbora. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob*. *Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. Publikováno 30. 6. 2011. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <[http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ\\_STEMMARK\\_mobbing\\_2011.pdf](http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ_STEMMARK_mobbing_2011.pdf)>.



Dle nejnovějšího šetření z června 2013 došlo k mírnému nárůstu případů mobbingu, a to na 21 %, přičemž více než polovina osob (55 %) je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně, popř. častěji, a to téměř ve dvou třetinách případů (63 %) po dobu delší než jeden rok.<sup>164</sup>

Z oblasti zdravotnictví lze uvést výsledky dotazníkového šetření realizovaného v letech 2003-2004 v rámci projektu „*Násilí na pracovišti ve zdravotnictví a sociálních službách v ČR*“. Šetření se zúčastnilo 1 286 respondentů. Z výzkumu vyplývá, že 38 % respondentů bylo v posledním roce na pracovišti slovně napadeno, přičemž respondenti za pachatele slovního napadání nejčastěji označili pacienty/pacientky. Necelých 12 % respondentů bylo v uvedeném období napadeno fyzicky.<sup>165</sup>

V roce 2012 Sociologický ústav AV ČR uskutečnil výzkum zabývající se šikanou na pracovišti v prostředí českých univerzit. Získaný vzorek zahrnoval 1 533 osob (58 % žen a 42 % mužů). Zastoupeny byly všechny věkové skupiny od 25 do 70 let a výše. Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že 13,9 % respondentů se stalo obětí mobbingu. Mezi nejčastěji uváděné formy mobbingu patřilo přidělování práce pod úroveň kvalifikace (5,8 % respondentů uvedlo, že toto chování zažívá jednou týdně či každý den), vystavování nezvladatelné pracovní zátěži (3,2 %) a ignorování respondentových názorů a stanovisek (2,9 %). Ve většině případů respondenti za původce mobbingu označovali své nadřízené, a to v 73,3 % případů, zatímco mobbing ze strany kolegů uvedlo pouze 23,3 %. Pouze zanedbatelné množství respondentů uvedlo jako nejčastějšího původce studující nebo podřízené. Z hlediska pohlaví původců mobbingu bylo zjištěno, že za hlavního původce byl označen v 52,7 % případů muž a ve 39,6 % žena. V 7,7 % případů se podle výpovědí respondentů na mobbingu podíleli muž a žena společně.<sup>166</sup>

Výskyt mobbingu, tj. opakovaná přímá (osobní) zkušenost respondentů s tímto sociálně patologickým jevem bude zjišťována v dotazníkovém šetření. Při tvorbě H1 bylo taktéž využito výsledků nejnovějšího opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013 (viz s. 99).

---

<sup>164</sup> VEČERKOVÁ, Barbora. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. © 2013 SIMAR. Publikováno 25. 6. 2013. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <<http://simar.cz/clanky/s-ruznymi-formami-sikany-na-pracovisti-ma-aktualne-zkusenost-petina-osob.html>>.

<sup>165</sup> HÁVA, Petr et al. *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotních a sociálních služeb v ČR: vstupní teoretické studie: empirické šetření*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomie, 2004, s. 90-92.

<sup>166</sup> ZÁBRODSKÁ, Kateřina a Petr KVĚTON. Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*, 2012, roč. 48, č. 4, s. 11-16.

## 4.2 Výzkumy mobbingu v zahraničí

Přestože násilí na pracovišti není považováno za novodobý fenomén, první zahraniční výzkumy zabývající se problematikou mobbingu a jeho dopady se uskutečnily teprve v osmdesátých letech minulého století. Na základě zahraničních studií lze říci, že mobbing se vyskytuje v podstatě v každé zemi. Liší se však míra jeho výskytu pohybující se v širokém rozmezí 5-50 %. Nejlépe zmapovaná a především legislativně upravená je problematika násilí na pracovišti ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii a USA. První výzkumy byly prováděny především v severských zemích (Norsko, Švédsko, Finsko) a poté ve střední Evropě.<sup>167</sup>

Z hlediska zkoumání mobbingu je za průkopníka považován švédský profesor a psycholog Leymann, který se ve svých výzkumech zaměřil na deskripci důsledků mobbingu, a to zejména zdravotních důsledků, vlivů na výkonnost jedince a produktivitu práce. Později, na základě Leymannových poznatků, se tímto tématem začaly zabývat i ostatní země.

Leymann v roce 1992 ve **Švédsku** uskutečnil rozsáhlou studii s názvem „*Nový problém na pracovišti: Mobbing*“. Výzkumný vzorek byl složen z 2 400 pracujících mužů a žen. Osobní zkušenosti s mobbingem uvedlo 3,5 % respondentů. Z toho vyplývá, že přibližně 154 000 pracujících osob z celkového počtu 4,4 milionů se stalo obětí mobbingu.<sup>168</sup>

Další studie byly provedeny na pacientech švédských mobbingových klinik, které založil Leymann speciálně pro oběti mobbingu. Výsledky studie poukazují na zvýšený výskyt obětí mobbingu z oblasti škol, univerzit, nemocnic, dětských pečovatelských center a církevních organizací. Téměř tři čtvrtiny těchto pacientů byly ženy, což lze zdůvodnit tím, že většina zaměstnanců těchto organizací jsou právě ženy. Dále bylo zjištěno, že ve 44 % případů jsou aktéry mobbingu stejně postavení kolegové, ve 37 % nadřízení a v 9 % mobbují podřízení.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 21.

<sup>168</sup> KMONÍČKOVÁ, Jana a Irena WAGNEROVÁ. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. 40, č. 3-4, s. 139.

<sup>169</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 134.

Kratz uvádí výsledky jiného švédského výzkumu, v němž bylo zjištěno, že zdravotně postižené osoby se setkávají s mobbingem pětkrát častěji, než jejich spolupracovníci bez zdravotního omezení.<sup>170</sup>

Rozsáhlý výzkum zkoumající nejčastější agresory mobbingu byl realizován v **Norsku**. Výzkumný vzorek byl složen z téměř 8 000 respondentů. Celkem 38 % dotazovaných osob uvedlo, že se stali obětí mobbingu ze strany kolegů ve vlastní pracovní skupině nebo ve stejné profesi. 23 % respondentů bylo mobbováno kolegou z jiné pracovní skupiny. Dohromady 54 % obětí bylo napadáno jedním nebo více kolegy. Dalších 25 % uvedlo, že aktérem násilí na pracovišti byl manažer pracoviště a 28 % uvedlo, že aktérem byl jejich přímý nadřízený. Celkem 20 % obětí bylo mobbováno současně kolegy i nadřízenými.<sup>171</sup>

Výzkumy realizované ve **Finsku** poukázaly na skutečnost, že násilí na pracovišti se vyskytuje ve firmách a organizacích, kde převládalo spíše autoritativní, direktivní a mocenské řízení. V prostředích, kde se mobbing vůbec nevyskytoval, převládal demokratický styl řízení založený na vzájemné komunikaci a akceptaci. Z celkového počtu 949 zaměstnanců 10,1 % uvedlo, že se stali obětí mobbingu, dalších 8,7 % bylo svědky a 81,1 % se s mobbingem nesetkalo vůbec.<sup>172</sup>

Studie Mezinárodní organizace práce ohledně mobbingu a produktivity ukázala, že 25 % pracujících obyvatel **Velké Británie** je v současnosti mobbováno a přibližně stejné množství obětí udává, že byly obětí mobbingu v posledních pěti letech.<sup>173</sup>

Výsledky výzkumu realizovaného ve **Španělsku** na vzorku 103 zaměstnanců metodou dotazování poukázaly na skutečnost, že osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má 25 % zaměstnanců. Z hlediska výskytu případů mobbingu se jedná o evropský nadprůměr.<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 22.

<sup>171</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 134-135.

<sup>172</sup> Tamtéž, s. 135.

<sup>173</sup> KMONÍČKOVÁ, Jana a Irena WAGNEROVÁ. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. 40, č. 3-4, s. 140.

<sup>174</sup> MORENO-JIMENEZ, Bernardo et al. Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalence, Forms and Risk Groups in a Spanish Sample. *International Journal of Organisational Behaviour*, 2008, vol 13, no. 2, p. 95-109. Cit. dle ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. [online]. [cit. 2013-08-21]. Dostupné z: <<https://is.muni.cz/do/rect/habilitace/1441/Cech/habilitace/>>.

Evropský fond pro zlepšení životních a pracovních podmínek v roce 1998 odhadl, že v **Itálii** se stalo přibližně 4,2 % pracujících obětmi mobbingu.<sup>175</sup> Výzkum mobbingu v Itálii se uskutečnil v letech 1996-2004 na vzorku čítající 3 000 respondentů. Dle výsledků výzkumů zkušenost s mobbingem uvedla třetina respondentů, přičemž mobbing se vyskytoval více u mužů (51 %) než u žen. Z hlediska věku zkušenost s mobbingem měli nejčastěji respondenti ve věkovém rozmezí 31-40 a 41-50 let. Z hlediska postavení agresorů se ve více jak v polovině případů jednalo o výše postavené osoby, zatímco kolegů jako agresorů bylo pouze 7,1 %. Obdobně jako v našich podmínkách, i zde se potvrdilo, že nejvíce obětí mobbingu se stávají jedinci středoškolsky vzdělaní.<sup>176</sup>

Z výsledků první reprezentativní zprávy o mobbingu vydané Spolkovým úřadem ochrany práce a pracovního lékařství je násilí na pracovišti v **Německu** vystaveno 2,7 %, tedy více než 800 000 pracovníků. Dále bylo zjištěno, že v přepočtu na délku výdělečné činnosti byla v Německu v průběhu zaměstnání alespoň jednou šikanována přibližně každá devátá osoba v produktivním věku. Dle studie Dortmundského ústavu sociálního výzkumu mobbing zabere přibližně 3,1% pracovní doby, což činí 1,7 miliardy pracovních hodin ročně. Na základě jiného průzkumu provedeného Federálním institutem pro bezpečnost a ochranu zdraví bylo zjištěno, že v průběhu roku 2000 bylo 5,5 % německé pracovní síly ovlivněno mobbingem a 11,3 % německé pracovní síly bylo zasaženo mobbingem během svého pracovního života.<sup>177</sup>

V **Nizozemském** průzkumu s názvem „*The Dutch Working Conditions*“ byla opakovaně v letech 2000, 2002 a 2003 položena otázka zjišťující, do jaké míry jsou respondenti podrobena zastrašování za posledních 12 měsíců, a to ze strany kolegů, řídicích pracovníků či ze strany zákazníků. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že od roku 2000 dochází k nárůstu zastrašování ze strany zákazníků, zatímco zastrašování ze strany kolegů se nijak výrazně nemění. Dále bylo zjištěno, že muži se cítí být obětí zastrašování ze strany kolegů, zatímco ženy ze strany zákazníků.<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> PAPARELLA, Domenico, Vilma RINOLFI and Fernando CECCHINI. *Increasing focus on workplace mobbing* [online]. © EUROFOUND 2015. Publikováno 1. 3. 2004. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/feature/it0402104f.htm>>.

<sup>176</sup> ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: Škola a zdraví pro 21. století, 2011*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 41.

<sup>177</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Violence, bullying and harassment in the workplace* [online]. © European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0406TR01/TN0406TR01.pdf>>.

<sup>178</sup> Tamtéž.

**Polská** studie zaměřená na výskyt mobbingu se uskutečnila na univerzitě v Gdaňsku v letech 2006-2007. Průzkumu se zúčastnilo celkem 643 zaměstnanců z celého Polska pracujících ve veřejném sektoru na národní nebo lokální úrovni, v oblasti zdravotnictví, vzdělávání, obrany, veřejné bezpečnosti, práva a obchodu. Po vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že 159 osob se stalo obětí mobbingu, tj. téměř 25 %. Respondenti mezi nejčastěji uváděné strategie mobbingu uváděli nespravedlivé hodnocení úsilí a kritiku rozhodnutí.<sup>179</sup>

Na **Slovensku** byl v roce 2006 v rámci bakalářské práce uskutečněn průzkum mobbingových aktivit ve výrobních podnicích, podnicích zabezpečující služby, administrativě, soukromých společnostech ve veřejné a státní službě, samosprávě, zdravotnictví, školství a kultuře. Průzkumu se zúčastnilo 1 112 respondentů ve věkovém rozpětí 18 až 60 roků. Z průzkumu vyplynulo několik zajímavých zjištění. Až 80 % respondentů uvedlo, že se stalo obětí nějaké formy obtěžování. Ve výrobním podniku (kde pracovali muži i ženy se základním vzděláním a středoškolským vzděláním bez maturity) nejčastější formou obtěžování bylo pomlouvání v kolektivu a nátlak ze strany vedoucího či mistra. Ve skupině administrativních zaměstnanců, zaměstnanců veřejné a státní služby a zaměstnanců samosprávy se nejčastěji vyskytovalo bránění v hovoru, izolace a sexuální obtěžování.<sup>180</sup>

Z výše uvedených výzkumů uskutečněných v podmínkách České republiky a zahraničí vyplývá, že míra výskytu násilí na pracovišti je značně variabilní v závislosti na mnoha činitelích, které také znemožňují provést komparaci prezentovaných výzkumů. Mezi nejčastěji uváděné důvody patří fakt, že není použita jednotná výzkumná metoda a velikost výzkumného vzorku. Nejednotnost je také dána rozmanitými národními specifiky a samozřejmě nelze opominout časovou nejednotnost realizace jednotlivých výzkumů.

---

<sup>179</sup> SROKA, Jacek. *Nature and extent of mobbing in the workplace* [online]. Publikováno 15. 10. 2008. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/09/PL0809019I.htm>>.

<sup>180</sup> LABANC, Kudo. *Psychologické aspekty mobbingu na pracovišti*. Bakalárska práca. Praha: VŠ JAK, 2006. 49 s. Cit. dle KUBÁNI, Viliam. *Mobbing, bullying a diskriminácia na pracovišti* [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <[http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani3/pdf\\_doc/kubani.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani3/pdf_doc/kubani.pdf)>.

## 5 Právní úprava mobbingu v České republice

Následující kapitola je zaměřena na uvedení do právní úpravy problematiky mobbingu v podmínkách České republiky z hlediska ústavněprávní, pracovněprávní, občanskoprávní a trestněprávní roviny. Pozornost je zaměřena na stěžejní ustanovení obsažená v příslušných právních dokumentech.

V České republice doposud neexistuje *tzv. antimobbingový zákon*, na rozdíl od zemí jako je Švédsko či Francie, kde je užíván propracovaný antimobbingový přístup.

Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje **antidiskriminační zákon** (zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů), který je v České republice účinný od 1. září 2009. Antidiskriminační zákon je považován za první, ve svém obsahu komplexní právní úpravu svého druhu v našich podmínkách. V tomto zákoně jsou pevně vymezeny pojmy přímé a nepřímé diskriminace, obtěžování, vč. sexuálního obtěžování, přípustné formy rozdílného zacházení, zásada rovného zacházení pro muže a ženy v sociálním zabezpečení pracovníků a upraveny právní prostředky ochrany před diskriminací.<sup>181</sup>

Mobbing, ale především bossing mohou z právního hlediska naplnit znaky diskriminace. Důležité je si uvědomit, že mohou nastat situace, kdy jednání je mobbingem či bossingem, nikoli však diskriminací. O diskriminaci na pracovišti hovoříme tehdy, pokud dochází k jednání, při němž je se dvěma pracovníky jednáno bez ospravedlnitelného důvodu rozdílně. Na mobbing nahlížíme jako na diskriminaci v případě, že s obětí bylo jednáno méně výhodně, než s jinou osobou, *tzv. komparátorem*.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> ČESKO. Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2009, částka 58, s. 2822-2829. Dostupné z: <[http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=198/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=198/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)>.

<sup>182</sup> ČECH, Tomáš a Lucie OBROVSKÁ. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí školy a jeho právní opora pro obranu i prevenci. *Prevence*, 2010, roč. 7, č. 7, s. 8.

## 5.1 Ústavněprávní a pracovněprávní rovina

Právní ochrana proti mobbingu v České republice je prozatím pouze okrajová, pojem mobbing či bossing není v právním řádu zakotven a proto i obrana proti těmto nežádoucím jevům na pracovišti je značně obtížná. V zákoníku práce je upraveno pouze sexuální obtěžování a diskriminace.

V obecné rovině jsou pracovní podmínky zakotveny v **Listině základních práv a svobod** (Usnesení č. 2/1993 Sb. Předsednictva České národní rady ze dne 16. 12. 1992), která je součástí ústavního pořádku České republiky.<sup>183</sup>

V Listině základních práv a svobod jsou zakotveny práva na rovné zacházení a práva související s kvalitou pracovního prostředí. V článku prvním je zakotveno právo na rovné zacházení a zároveň právo na ochranu před diskriminací, který stanoví, že *„lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“* Obecný zákaz diskriminace je zakotven v Listině základních práv a svobod v čl. 3 odst. 1. Dle tohoto ustanovení se základní práva a svobody zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry, náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo postavení. Lidská důstojnost je dále chráněna čl. 10, odst. 1.-3., dle kterých má každý právo na zachování lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a ochrany jména. Dále má každý jedinec právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života a právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě. V čl. 26 je zakotveno právo na svobodnou volbu povolání a čl. 29 upravuje právo na uspokojivé pracovní podmínky, a to zejména pro ženy, mladistvé a osoby se zdravotním postižením.<sup>184</sup>

V souvislosti s otázkami práva na rovné zacházení v oblasti lidských práv a svobod působí podle zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací i veřejný ochránce práv neboli ombudsman. Věc patří do působnosti ochránce práv zejména v situacích, kdy dochází k propojení diskriminačního jednání a nerovného zacházení s ohledem na rasu nebo etnický

---

<sup>183</sup> Parlament České republiky. Poslanecká sněmovna. *Listina základních práv a svobod* [online]. [cit. 2013-09-06]. Dostupné z: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.

<sup>184</sup> Tamtéž.

původ, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, víru či náboženství s mobbingem konkrétní osoby.<sup>185</sup>

Pokud se na pracovišti vyskytuje jakákoliv forma násilí, zodpovědnost za jeho vznik nese primárně zaměstnavatel, který by měl reprezentovat a dodržovat pravidla zamezující jeho vzniku. Zaměstnavatel je tedy povinný zejména pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu se zákoníkem práce, ostatními právními předpisy a s dobrými mravy a také vytvářet vhodné pracovní prostředí a pracovní podmínky pro své zaměstnance.

Právní ochranu v pracovněprávních vztazích řeší **Zákoník práce** (zákon č. 262/2006 Sb.). Z hlediska zákoníku práce lze nežádoucí chování v podobě mobbingu považovat za rozpor s dobrými mravy. Rozpor s dobrými mravy (contra bono mores) spočívá v tom, že výkon práva není v rozporu s právem či zákonem, ale v rozporu se společenským míněním, které ve vzájemných vztazích mezi lidmi určuje, jaký má být obsah jejich jednání, aby bylo v souladu s obecnými morálními zásadami dané společnosti.<sup>186</sup>

Od 1. 1. 2013 došlo ke zrušení § 13 a § 14 týkající se dané problematiky. Rovné zacházení a zákaz diskriminace jsou nyní zakotveny v § 16, ve kterém je mimo jiné uvedeno, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud se jedná o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout postupu v zaměstnání. Podstatné je uvést, že za diskriminaci se dle zákoníku práce nepovažuje rozdílné zacházení, pokud je toto rozdílné zacházení podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce. Za diskriminaci nelze rovněž považovat opatření, jejichž účelem je předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.<sup>187</sup>

V případě, že dochází k porušování některého ustanovení zákoníku práce, oběť je oprávněna požadovat, aby bylo od porušování jejích práv upuštěno, dále aby došlo k odstranění následků tohoto porušování a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění. Pokud byla ve značné míře snížena důstojnost zaměstnance nebo jeho vážnost

---

<sup>185</sup> JAKUBKA, Jaroslav. *Šikana na pracovišti* [online]. ©2013 Wolters Kluwer, a. s. Publikováno 8. 8. 2011. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34658v44276-sikana-na-pracovisti/>>.

<sup>186</sup> VYSLOUŽIL, Petr. *Mobbing, šikana a diskriminace po česku* [online]. ©1996-2013. [cit. 2013-09-08]. Aktualizace 23. 6. 2005. Dostupné z: <<http://pravnickadce.ihned.cz/c1-16372730-mobbing-sikana-a-diskriminace-po-cesku>>.

<sup>187</sup> VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Zákoník práce: komentář*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 22.



na pracovišti, má právo na náhradu nemajetkové újmy v peněžní formě. O výši náhrady vždy rozhoduje soud podle svého uvážení, je pochopitelně povinen přihlídnout k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.<sup>188</sup>

## 5.2 Občanskoprávní a trestněprávní rovina

Mobbing zahrnuje jednání, které jednoznačně směřuje proti lidské důstojnosti a zasahuje tak do práva na ochranu osobnosti. Ustanovení týkající se ochrany osobnosti je zakotveno v **občanském zákoníku** (zákon č. 89/2012 Sb., s účinností od 1. 1. 2014). Tento nový občanský zákoník výrazně zesiluje ochranu práv spojených s osobností člověka, jako je např. právo na život, zdraví, osobní svobodu, na jméno, čest, soukromí apod. Konkrétně se jedná zejména o ustanovení § 81-90. V § 81 odst. 1 a 2 je uvedeno, že *„chráněna je osobnost člověka včetně všech jeho přirozených práv. Každý je povinen ctít svobodné rozhodnutí člověka žít podle svého. Ochrany požívají zejména život a důstojnost člověka, jeho zdraví a právo žít v příznivém životním prostředí, jeho vážnost, čest, soukromí a jeho projevy osobní povahy.“*<sup>189</sup>

Dále § 82 zahrnuje právo domáhat se toho, aby bylo v případě dotčení osobnosti člověka od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby došlo k odstranění jeho následku. V případě smrti člověka se může ochrany jeho osobnosti domáhat kterákoli jeho blízká osoba.<sup>190</sup>

Ustanovení § 84-90 jsou zaměřena na oblast podoby a soukromí. Za zásadní lze považovat § 86, který zní takto: *„Nikdo nesmí zasáhnout do soukromí jiného, nemá-li k tomu zákonný důvod. Zejména nelze bez svolení člověka narušit jeho soukromé prostory, sledovat jeho soukromý život nebo pořizovat o tom zvukový nebo obrazový záznam, využívat takové či jiné záznamy pořizené o soukromém životě člověka třetí osobou, nebo takové záznamy o jeho soukromém životě šířit. Ve stejném rozsahu jsou chráněny i soukromé písemnosti osobní povahy.“*<sup>191</sup>

Český **trestní zákon** (zákon č. 40/2009 Sb.), stejně jako předchozí právní dokumenty neobsahuje skutkovou podstatu mobbingu. Mobber však může svým jednáním naplnit skutkovou podstatu některých trestných činů.

<sup>188</sup> ČECH, Tomáš a Lucie OBROVSKÁ. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí školy a jeho právní opora pro obranu i prevenci. *Prevence*, 2010, roč. 7, č. 7, s. 9.

<sup>189</sup> *Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012*. Ostrava: Sagit, 2012, s. 18.

<sup>190</sup> *Tamtéž*, s. 18.

<sup>191</sup> *Tamtéž*, s. 18.

Domnívám se, že do výčtu trestných činů lze zařadit např. trestný čin násilí proti skupině obyvatelů a proti jednotlivci (§ 352), nebezpečné vyhrožování (§ 353), hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob (§ 355), podněcování k nenávisti vůči skupině osob nebo k omezování jejich práv a svobod (§ 356), neposkytnutí pomoci (§ 150), poškození cizích práv (§ 181), trestný čin neoprávněného nakládání s osobními údaji (§ 180), útisk (§ 177), ublížení na zdraví (§ 146), omezování osobní svobody (§ 171), sexuální nátlak (§ 186) a další trestné činy.

Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, ve většině případů mobbing nezahrnuje fyzické násilí, jedná se spíše o ojedinělé případy. Mobbing se vyskytuje zejména v rovině psychického nátlaku a proto z hlediska trestního práva mobberovo chování často naplňuje skutkovou podstatu trestného činu vydírání (§175) a pomluvy (§ 184).

Pokud se zaměstnanec ocitne v roli oběti mobbera, z hlediska obrany oběti za nejvhodnější řešení lze považovat kombinaci právních i mimoprávních prostředků. Pouze na oběti záleží, zda se rozhodne zaměstnání opustit, nebo zda zvolí cestu aktivní obrany. V případě volby aktivní obrany je nezbytné opatřit si všechny důkazy a zajistit si svědecké výpovědi. Je doporučeno veškeré projevy mobbingu dokumentovat v chronologickém pořadí a s konkrétním popisem jeho projevů. Poté je třeba se obrátit na zaměstnavatele s požadavkem na zjednání nápravy a přijetí opatření k navození normálních vztahů.

V případě, že zaměstnavatel problém neřeší a nedojde k nápravě, lze kontaktovat příslušný oblastní inspektorát práce, v jehož působnosti je dohlížet na dodržování pracovněprávních předpisů. Ze strany inspektorátu práce může být zaměstnanci poskytnuta určitá forma součinnosti, v podobě provedení kontroly dodržování pracovněprávních předpisů u zaměstnavatele. Inspektorát však není kompetentní namísto soudu rozhodovat o individuálních nárocích zaměstnanců (například rozhodnout o povinnosti poskytnout finanční zadostiučinění).

Pokud se zaměstnanec domnívá, že nedošlo k dostatečné nápravě ani u zaměstnavatele, ani u oblastního inspektorátu práce, má možnost řešit záležitost podáním žaloby přímo u soudu. Soudně lze žádat kromě uložení povinnosti zdržet se

nezákonného jednání i náhradu škody a přiměřené zadostiučinění. V některých případech je na místě podat trestní oznámení či návrh na řízení o přestupku.<sup>192</sup>

Závěrem je vhodné uvést skutečnost, na kterou upozorňuje Beňo. Hovoří o tom, že celá řada zaměstnavatelů projevuje stále větší ochotu řešit pracovněprávní problémy cestou mimosoudních rozhodnutí či dohod a to formou tzv. *mediace*. Nespornou výhodou mediace je její úspornost, efektivnost a rychlost oproti rozsudku soudu, se kterým se nikdy nemohou ztotožnit současně obě strany.<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> JAKUBKA, Jaroslav. *Šikana na pracovišti* [online]. ©2013 Wolters Kluwer, a. s. Publikováno 8. 8. 2011. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34658v44276-sikana-na-pracovisti/>>.

<sup>193</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 117.

## 6 Možnosti prevence a řešení mobbingu

Následující kapitolu lze považovat za jednu z nejdůležitějších kapitol celé práce, jelikož pojednává o možnostech efektivního preventivního opatření před vznikem vztahové patologie na pracovišti. Pozornost je zaměřena zejména na přehled doporučení, jak čelit mobbingu z pohledu podniku, respektive nadřízeného a oběti. Součástí této kapitoly je také seznámení s organizacemi a institucemi, které se zabývají problematikou mobbingu.

### 6.1 Prevence a řešení mobbingu z pohledu firmy

Prevence (z lat. *praevenire*, předcházet) znamená soustavu opatření, která mají předcházet nějakému nežádoucímu jevu, v tomto případě mobbingu. Nejefektivnější způsob, jak předejít násilí na pracovišti je jednoznačně využívání preventivních opatření na pracovišti. Pouze preventivní přístup skýtá největší šance na utlumení tohoto sociálně patologického chování.

Dle Kožené lze prevenci mobbingu členit na tři stupně. První stupeň tvořený primární prevencí zahrnuje dostatečnou informovanost o tomto nebezpečném společenském jevu, který dosud nenastal a z ní vycházející odhodlání takovým jevům aktivně bránit. *Primární prevence* je zaměřena především na zdravé vedení firmy a budování bezpečných a otevřených vztahů na všech úrovních podniku. *Sekundární prevence* nastupuje v okamžiku, kdy k šikaně již došlo a je třeba ji zastavit a vyřešit vzniklé problémy tak, aby se v budoucnu neopakovaly. Patří sem zejména včasná diagnostika a vyšetření případů mobbingu. Třetí stupeň tvoří *terciární prevence*. Jejím cílem je zmírňovat důsledky zapříčiněné mobbingem, tj. pomáhat postiženým pracovníkům, aby u nich nedošlo k trvalému poškození tělesného i duševního zdraví. Také je zaměřena na nalezení nejvhodnějšího způsobu, jak se navrátit do pracovního procesu.<sup>194</sup>

Násilí na pracovišti je považováno za velmi závažný a stále více se rozšiřující problém a to nejen v České republice. Z hlediska jeho výskytu se jedná o celosvětový problém. V podmínkách České republiky je problematika mobbingu stále poměrně tabuizované téma, čemuž odpovídá i úroveň primární (plošné) prevence mobbingu. Vždy platí zásada, že včasná prevence a informovanost je lepší, než následná nutná obrana oběti a intervence do případu mobbingu.

---

<sup>194</sup> KOŽENÁ, Ludmila. Šikana na pracovišti. *České pracovní lékařství*, 2007, roč. 8, č. 4, s. 175.

V současné době je v prevenci vůči násilí na pracovištích upřednostňován tzv. *systémový přístup* neboli *komplexní přístup*, jehož jádro je tvořeno analýzou příčin případů mobbingu. Funkční systémový přístup by měl obsahovat změny v naprojektované organizaci práce, změny ve stylu jednání řídicích pracovníků, v posílení pozice každého jednotlivce a ve zvýšení morálních standardů na pracovišti. Důležitost systémového přístupu spočívá v provázanosti jednotlivých faktorů, k nimž jsou směřovány preventivní aktivity. Jejich současné využívání přináší pozitivní efekt v přenosu důsledků změn v jedné sféře na ostatní. Při izolovaném zaměření pouze na některou z uvedených oblastí zpravidla nedochází k pozitivnímu efektu.<sup>195</sup>

Velmi důležitou a nezastupitelnou roli hraje pozitivní atmosféra a správně nastavená firemní kultura s pevnými morálními základy. Velmi důležité je si uvědomit, že mobbing nelze pokládat za problém samotné oběti, ale celého pracoviště. Firma by měla klást důraz především na několik důležitých oblastí. Primárně, každá firma by měla mít připraven *plán řešení násilí na pracovišti*, který by měl obsahovat konkrétní strategie vypořádání se s incidentem před vznikem (prevence primární) při něm (prevence sekundární) a rovněž i po něm (prevence terciární). Také *kvalitním výběrem nových pracovníků* lze velmi efektivně zamezit mobbingu. Základ lze spatřovat ve vhodném a důsledném přijímacím řízení, jehož prvotním cílem by mělo být včasné odhalení negativních rysů osobnosti uchazečů, jenž by mohly v budoucnu zapříčinit vztahovou patologii na pracovišti. Dále nelze opominout *dostatečnou informovanost všech zaměstnanců podniku*, týkající se zejména informací a rad, jak reagovat na případný mobbing včetně způsobů obrany. V prevenci mobbingu hraje velmi důležitou roli *osobnost vedoucího pracovníka*. Vedoucí pracovník by měl jít příkladem pro ostatní, měl by integrovat nové lidi do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a včas odhalit neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu. Měl by pracovníky pravidelně vzdělávat, pravidelně hodnotit a při sebemenší známce mobbingu ihned jednat.<sup>196</sup>

V ideálním případě by se měl vedoucí pracovník řídit následujícím desaterem, které napomáhá v prevenci a řešení případů mobbingu:

1. správný výběr zaměstnanců,

---

<sup>195</sup> LOVAŠ, Ladislav. *Agresia a násilie: psychológia ľudskej agresie a jej podoby v domácom prostredí, v škole, v práci, vo väzniciach a v športe*. Bratislava: Ikar, 2010, s. 153.

<sup>196</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 88-91.

2. patron pro nového pracovníka,
3. podnikové dohody, ujednání, kodexy,
4. školení, semináře, výcviky,
5. odstranění možných příčin,
6. sledování situace, dotazníky, hodnocení,
7. pravidelná sezení,
8. pokud mobbing vznikne, mluvit o něm,
9. osoby zabývající se mobbingem,
10. modely na urovnání, sebeobrana.<sup>197</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že Svobodová prezentuje preventivní působení, které není založené na určitém specifickém případě mobbingu, ale na všeobecném zlepšení vedení, organizačního klimatu a pracovních podmínek.

Podobně jako Svobodová, také Huberová popisuje způsoby, jak se může podnik snažit mobbingu předejít. Z výčtu preventivních opatření lze zdůraznit nutnost ustanovení osoby zabývající se řešením veškerých problémů v podniku vzniklých následkem psychického teroru. Dále je zapotřebí existence tzv. *patronátů*. Vzhledem k tomu, že nejčastějšími oběťmi mobbingu se stávají nově příchozí jedinci, měli by být tyto nováčci svěřeni do péče zkušeného kolegy. Důležitou roli v prevenci mobbingu hrají i nezávislé poradny (fungující vně i mimo rámec podniku), které poskytují poradenství v oblasti psychologické, sociální a právní.<sup>198</sup> O systémech patronace pojednává také Fehlau, který hovoří o patronovi jako o prvním kontaktním partneru, na kterého se nově nastupující zaměstnanec může obrátit s profesními, personálními i s dalšími problémy.<sup>199</sup>

Kratz mimo jiné v boji proti mobbingu zmiňuje význam *podnikového krizového centra*, které by ve větších podnicích sloužilo jako informační osvětové a školicí centrum věnující se problematice mobbingu. Primárním posláním takového centra by mělo být povzbuzovat potencionální či skutečné oběti mobbingu a urovnávat vzniklé konflikty. Kratz dále uvádí, že informační krizové mobbingové centrum by měl vést zkušený psycholog práce, sociální pracovník, popřípadě sociální pedagog

---

<sup>197</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 90-91.

<sup>198</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 130-133.

<sup>199</sup> FEHLAU, Eberhard, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 95.

s doplňkovým vzděláním v oboru psychologie práce. Především by se mělo jednat o zcela důvěryhodnou osobu, která má dobrou znalost podniku, ale nezastává v něm odpovědné postavení, z důvodu předcházení nejrůznějším konfliktům a střetům.<sup>200</sup>

Jak již bylo vícekrát uvedeno, mobbing vzniká především v důsledku interpersonálních konfliktů. Vedoucí pracovník je povinen konfliktům na pracovišti předcházet, a pokud i přesto nastanou, je zodpovědný za jejich aktivní řešení. Jinými slovy má plnit roli jakéhosi „manažera konfliktů“.

Kratz uvádí *šest stupňů vedoucích ke kooperativnímu řešení konfliktů*. V prvním stupni je zapotřebí identifikovat, definovat či jinak vymežit, v čem přesně nastalý konflikt spočívá. Na dalším stupni dochází k vypracování možných řešení, na kterých participují obě strany sporu včetně všech dalších zúčastněných osob. Následuje třetí stupeň, jehož úkolem je kritický pohled na možná řešení, přičemž postupně dochází k vyloučení jednostranných či jinak nevhodných řešení. Výběr nejpříjemnějšího řešení a jeho případné pozměnění je úkolem čtvrtého stupně. V předposledním stupni se vypracovávají způsoby realizace rozhodnutí, dále se stanovují jasné hranice postupu. Poslední, šestý stupeň kooperativního řešení konfliktu spočívá v pozdějším přezkoumání funkčnosti řešení a dodržování přijatých dohod. Na závěr dochází k procesní analýze, analýze výsledků, úpravám v případně chybném odhadu určité situace.<sup>201</sup>

Model řešení konfliktu na pracovišti uvádí také Vykopalová. Tento model, oproti výše uvedenému šestistupňovému modelu, je tvořen pouze třemi stupni, a to pojmenováním, zpracováním a urovnáním konfliktu.<sup>202</sup>

V rámci prevence mobbingu můžeme hovořit o dvou metodách, které se mohou jevit z hlediska prevence a zvládnání mobbingu jako pokrokové a perspektivní. Jedná se o *sociomapování a videotrénink interakcí*. O videotréninku interakcí bylo již pojednáno v kapitole 3.3. Metodu sociomapování, která je vhodná pro diagnostiku potenciálu rozvoje mobbingu vyvinul v roce 1997 na pracovišti Centra pro výzkum stresu v Praze Bahbouh. Sociomapování se využívá jako zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, který je neurčitý a nekompletní. Bahbouh vychází z klasické sociometrie, jejímž autorem je Moreno. Dynamickou sociometrii chápe jako komplexní analýzu, která je zaměřena na faktory skupinové

---

<sup>200</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 44-45.

<sup>201</sup> Tamtéž, s. 78-79.

<sup>202</sup> VYKOPALOVÁ, Hana. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, s. 114.

struktury a dynamiky. Výstupem sociomapování je grafické zobrazení zvané sociogram. Existují dva druhy sociomap, přičemž jedna z nich se využívá pro analýzu týmů. Objekty zobrazené na mapě představují osoby z týmu, jejich vzájemná vzdálenost reprezentuje intenzitu komunikace, postoje a další vztahová měřítka. Za hlavní výhodu sociomapování lze považovat možnost integrace a efektivního zpracování velkého množství různorodých dat, což umožňuje odhalit strukturu i dynamiku změn. Sociomapování lze využít při rozvoji týmů k poznávání konfliktů v týmu, k pochopení mocenských soubojů, dále ke zhodnocení důvodů pro přijetí či nepřijetí nových členů týmu nebo pro odchod členů týmu a pro pochopení celkového fungování týmu z hlediska jeho efektivity.<sup>203</sup>

K eliminaci mobbingu může přispět i supervizní vedení týmu a koučování. Výraz *supervize* je odvozen od anglického výrazu *supervision*, a ten z latinského slova *super* – nad a *videre* – hledět, vidět, zírat. V angličtině se tento pojem původně vztahoval na každou situaci, v níž pověřená, popř. zkušenější osoba dohlíží na jinou osobu či skupinu osob při provedení nějakého úkolu nebo průběhu činnosti.<sup>204</sup>

Supervize se velmi dobře uplatňuje v oblasti primární prevence mobbingu, kdy tým pod vedením a dohledem zkušeného supervizora odhaluje možné skryté hrozby týmu, nejčastěji konfliktní vztahy na pracovišti, vydělování se z týmu, popř. vydělování někoho jiného z týmu. Cílem supervize je vést skupinu tak, aby byly udržovány popř. obnovovány přímé, nenarušené vztahy a sociální struktura týmu. Supervizor zastává významnou roli mediátora a zároveň nestranného pozorovatele interakcí ve skupině, což mu přináší možnost popsat situaci v týmu a následně ji žádoucím způsobem ovlivňovat.

*Koučování* vyjadřuje vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, koučem a koučovaným, který je založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Jedná se o specifickou a dlouhodobou péči o člověka, zejména o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Kouč při koučování využívá základní metodu založenou na kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe nejenom sám sebe, ale i své okolí, stanovil si vizi své

---

<sup>203</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 140.

<sup>204</sup> HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 17.



budoucnosti, odvodil z ní své cíle a poté je začal pozvolna, krok za krokem uskutečňovat.<sup>205</sup>

Jak supervize, tak koučování pomáhají reflektovat a zvládat pracovní problémové a konfliktní situace. Koučování probíhá ve formě diskrétního dialogu pouze mezi koučem a koučovaným. Supervize se odehrává v kruhu kolegů. Účelem koučování ani supervize není ospravedlňovat či kontrolovat jednání jednotlivých stran konfliktu. Snahou je spíše uvést partnery v konfliktu do situace, kdy své problémy již zvládnou řešit sami vlastními silami.<sup>206</sup>

Závěrem je nutné připomenout, že každá organizace, firma či podnik by měla vyvíjet, neustále zdokonalovat a aktivně využívat svůj preventivní program určující způsob, jak předcházet či alespoň eliminovat projevy násilí na pracovišti. Jak již bylo uvedeno, za nejdůležitější v boji proti vztahové patologii na pracovišti je považována oblast primární prevence, která spočívá zejména ve všestranné informovanosti zaměstnanců o problematice mobbingu.

Za vznik mobbingu na pracovišti jsou v první řadě zodpovědní vedoucí pracovníci. Právě ti by si měli více uvědomovat, že investice do preventivních opatření nejsou zdaleka tak vysoké, jak vysoké mohou být finanční ztráty a jak závažné mohou být zdravotní důsledky zapříčiněné mobbingem.

## 6.2 Prevence a řešení mobbingu z pohledu jedince

Způsob obrany jedince vůči mobbingu a její intenzita je zcela individuální. Za rozhodující je považován charakter a osobnostní rysy oběti, zejména míra sebedůvěry, sebejistoty, asertivity, odolnosti vůči zátěži a schopnosti ovládat copingové strategie. Nelze opominout úroveň a kvalitu sociálních vazeb a ekonomického zázemí.

Základ prevence ze strany jedince spočívá v dobrém seznámení se s pracovní smlouvou, pracovním prostředím a atmosférou pracoviště. Po nástupu do zaměstnání je nutné pozorně vnímat situaci okolo sebe a snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů.<sup>207</sup>

---

<sup>205</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 15.

<sup>206</sup> FEHLAU, Eberhard, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 99.

<sup>207</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 91.

Kratz předkládá souhrn rad, které mají příchozímu zaměstnanci pomoci se snáze začlenit do kolektivu. Mimo jiné uvádí, že není vhodné podrobovat nové pracoviště hlasitým úvahám, kritice a srovnávání s minulým zaměstnáním. Důraz je kladen na navázání pozitivních vztahů s ostatními zaměstnanci. Vstřícnost a ochota se cenit, hraná skromnost a nedostatečná schopnost empatie může působit jako nebezpečný faktor. Kratz dále uvádí, že úroveň přijetí jedince kolektivem může záviset také na tzv. *neformálním vůdci*, který se často nachází mimo oficiální organizaci. Jedná se o jedince, kterého ostatní členové týmu následují a který má v mnoha otázkách hlavní slovo.<sup>208</sup>

Jak již bylo mnohokrát uvedeno, v popředí mobbingu stojí určitý typ konfliktu, nejčastěji interpersonální. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby jedinec včas rozpoznal blížící se konflikt. K tomu Fehlau uvádí, že vše závisí na správném vnímání mezilidských vztahů, neboť pokud rozpoznáme příslušné příznaky, můžeme se včas připravit na možné střety a dokonce jim zcela předejít.<sup>209</sup>

Vzhledem k tomu, že v případě mobbingu se jedná o skryté násilí bez viditelných stop, obrana jednotlivce je velmi ztížena. Strategie obrany záleží také na tom, v jaké fázi mobbingového procesu se oběť nachází. Samozřejmě platí pravidlo, čím později se započne obrana vlastních práv, tím se zásadně snižuje možnost obrany.<sup>210</sup>

V podstatě lze říci, že neexistuje jediná osvědčená a spolehlivá strategie řešení mobbingu, ale obecně existují tři možnosti řešení, a to: odejít ze zaměstnání, zůstat a snášet psychický teror nebo zůstat a aktivně se bránit.

Beňo vymezuje pět pravidel aktivní obrany pro samotné oběti, které se v některých bodech shodují s postupem Svobodové. Jeho první pravidlo zní: „*Pamatuj, že rozhodnutí „zůstat nebo odejít“ je pokaždé tvoje osobní volba.*“ Rozhodnutí oběti, zda v práci zůstane a přizpůsobí se daným podmínkám nebo raději pracoviště opustí, je velmi těžkou volbou. Rozhodnutí oběti je výrazně ovlivněno jejími rodinnými a finančními poměry. Druhé pravidlo zní: „*Nenechávejte si to líbit a popadněte „vola za rohy.*“ Této strategie lze užít zejména v počátečních fázích mobbingu. Oběť musí dát najevo svou sílu, ať už v podobě křiku, bouchání do stolu nebo prásknutím dveřmi. Pravidlo třetí říká: „*Sami to nezvládnete – najděte si spojence.*“ Nepodaří-li se odrazit pokusy o mobbing ze strany spolupracovníků již

<sup>208</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 106-107.

<sup>209</sup> FEHLAU, Eberhard, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 29.

<sup>210</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 91-92.

v první fázi, pravděpodobně projdou zatěžkávací zkouškou i rodinné a osobní vztahy. Pokud nejsou přátelé a rodina připraveni adekvátně reagovat, může se oběť setkat s nepochopením či dokonce odmítnutím. Pravidlo číslo čtyři říká: „*Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii, ale potom již opravdu neváhejte a „jděte do toho.*“ Pokud se oběť rozhodne zůstat na stávajícím pracovišti, je nutné začít se shromažďováním veškerých důkazů, které se týkají jednotlivých incidentů. Poslední páté pravidlo říká: „*I prohra může být někdy začátkem vítězství.*“ Šance na vyřešení případů mobbingu je bohužel stále velmi nízká.<sup>211</sup>

Nejčastěji doporučovaným způsobem, jak se vypořádat s problematickými a konfliktními situacemi na pracovišti je používání technik asertivního jednání. *Asertivní jednání* se vyznačuje komunikačním manévrováním ve vypjatých sociálních situacích a při sporech. Nemá být ani agresivní, ani pasivní. Asertivně jednající člověk dokáže věcně čelit kritice (zvláště oprávněné), manipulaci, afektovaným a agresivním výpadům, které jsou namířeny vůči jeho osobě. Výcvikem asertivního jednání se lze naučit jak se vhodně vyjadřovat, nebojácně se prosadit (potvrdit si mimo jiné svou cenu) a bránit.<sup>212</sup>

Novák a Capponi podávají doporučení, jak být asertivním zaměstnancem. Asertivní podřízený pracovník si je vědom svých úkolů. V případě, že se mu něco nepovede, udělá chybu, nevyřeší úkol do konce nebo něco zanedbá, svůj nedostatek bez problémů přizná. Respektuje všechna asertivní práva, v rámci možností vyhoví, je-li požádán o laskavost, využívá asertivních dovedností. Je si vědom podstatné složky asertivního jednání, a to přiměřené a otevřené komunikace. Chování asertivního zaměstnance je shodné s jeho sdělením. Vyhýbá se agresivní dikci, pokud něco neví, zeptá se. Nepředstírá, že vše ví. Vystupuje klidně, sebejistě, vlídně a rozhodně. Výše uvedeným jednáním může zaměstnanec omezit vznik konfliktní situace, čímž také eliminuje možnost ocitnutí se právě v roli oběti mobbingu.<sup>213</sup>

Násilí ve společnosti bylo, je a bohužel bude i nadále, ale je nutné usilovat o jeho omezení a to všemi dostupnými preventivními prostředky – především výchovou již v raném věku, sociální práci s rizikovými jedinci či skupinami a zejména s oběťmi násilí. Na celospolečenské úrovni je nejefektivnější preventivní postup založen na podrobném a důsledném zmapování stavu věci, získávání validních a spolehlivých dat a následné publikaci a popularizaci. Zapotřebí je také intenzivnější spolupráce se

<sup>211</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 81-87.

<sup>212</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 237-238.

<sup>213</sup> NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Asertivně do života*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 142-143.

zahraničními experty a využívání jejich zkušeností. Důraz je potřeba zaměřit také na zdokonalení součinnosti policie, státní správy, jednotlivých ministerstev a neziskových organizací při řešení případů násilí na pracovišti a samozřejmě vymezit právní a etické rámce pro jeho řešení.

Zvýšená pozornost by měla být zaměřena na vytváření projektů namířených proti násilí ve společnosti, které jsou svým počtem v České republice stále spíše ojedinělé. V letech 2010-2012 byl realizován úspěšný projekt s názvem „*Posilování sociálního dialogu s důrazem na zvládání krizové situace při vzniku násilí na pracovištích, zejména zdravotnických zařízeních a zařízeních sociálních služeb*“, jehož gestorem bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Obecně byl projekt zaměřen na zlepšení kultury bezpečí na pracovišti s ohledem na sociální dialog. Za hlavní cíle projektu bylo stanoveno zamezit vzniku násilí na pracovištích, rozpoznat násilí a stres na pracovištích, dále osvojit si praktické dovednosti pro zvládání krizové komunikace a násilí na pracovištích, vyškolit pracovníky v uvedené problematice a následně vytvořit zásahové týmy odborníků, kteří budou připraveni poskytnout odbornou pomoc při vzniku incidentu.<sup>214</sup>

### 6.3 Prevence ze sociálně-pedagogického hlediska

Ze všeobecného hlediska bylo o prevenci již pojednáno v předcházejících podkapitolách, nyní bude pozornost zaměřena na prevenci z pohledu sociální pedagogiky.

Nejvýstižnější definice sociální pedagogiky v širším pojetí hovoří o sociální pedagogice jako o: „*vědním oboru transdisciplinární povahy, který se zaměřuje na roli prostředí ve výchově, a to nejen v souvislosti s problémy rizikových, potencionálně deviantně jednajících, ohrožených a nějak znevýhodněných skupin, ale v souvislosti s celou populací.*“<sup>215</sup>

Sociální pedagogika plní stěžejní funkce, dle Krause se jedná o *funkci preventivní (profylaktickou) a terapeutickou (kompenzační)*. Oblast prevence (profylaxe) je zaměřena zejména na primární (specifickou a nespecifickou) prevenci sociálně patologických jevů. Při preventivním působení je kladen důraz na vliv prostředí, rodin, vrstevnických skupin, společenských organizací apod. Na základě analýzy

---

<sup>214</sup> Českomoravská konfederace odborových svazů. *Projekt ESF – ČMKOS a KZPS. Stručná charakteristika projektu* [online]. ©2013. [cit. 2013-09-22]. Dostupné z: <[http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_1898.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_1898.pdf)>.

<sup>215</sup> KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ. *Člověk - prostředí - výchova: k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001, s. 12.

výše uvedených oblastí rozvoje jedince se navrhuje vhodné pedagogické zásahy, které přispívají k neutralizaci ohrožujících činitelů. Naproti tomu sociálně pedagogická terapie (kompenzace) je již cíleně určena znevýhodněným nebo problémovým skupinám jedinců (trestaným, nepřizpůsobivým či jinak deviantně jednajícím jedincům). Kompenzací (terapií) je myšleno výchovné (převýchovné) působení s cílem vyrovnávat jisté nedostatky, které byly způsobeny negativním vlivem prostředí.<sup>216</sup>

I přestože sociální pedagogika jako věda má za objekt svého působení zvolenou celou populaci, převážně se věnuje práci s dětmi a mládeží. Pochopitelně, zde nachází největší prostor pro výchovné působení (školní i mimoškolní), jelikož lze předpokládat, že jeho výsledky si jedinec s sebou ponese po celý život.

Domnívám se, že není zapotřebí dále rozebírat důležitost preventivního působení u dětí a mládeže, které je poměrně dobře známo. Vzhledem ke zkoumané problematice považuji za důležité poukázat na význam preventivního působení u cílové populace dospělých, která bývá do jisté míry přehlížena.

Práci s dospělými se zabývá hraniční vědní disciplína zvaná sociální andragogika. *Sociální andragogika* se zabývá vzděláváním, výchovou a pomocí dospělému při jeho seberealizaci, zařazení a uplatnění ve společnosti. Dále se věnuje pomoci v sociální nouzi a pomoci při situacích, jejichž řešení dospělý již sám nezvládá. K rozvoji sociální andragogiky napomáhají globalizační trendy, jejichž následkem dochází ke zhoršování sociálních jistot, zvyšuje se nezaměstnanost a vytváří se nové sociální problémy, dochází k rozpadu rodinných vztahů a nárůstu násilí ve společnosti ve všech možných podobách.<sup>217</sup>

Mezi cíle sociální andragogiky tedy patří výchova ke zlepšování sociálních vztahů, výchova ke schopnosti vytváření přiměřených mezilidských vztahů, výchova a vzdělávání k lepšímu plnění sociálních rolí (rodiče, přítel, životního partnera atd.), výchova k prohloubení komunikace vedoucí k partnerství a solidaritě, výchova k rozvoji a kultivaci osobnosti dospělého, výchova k překonávání egoistického pragmatismu, výchova k respektování sociálních norem, předcházení nebo řešení složitých životních situací sociální a výchovné povahy.<sup>218</sup>

---

<sup>216</sup> KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1.vyd. Praha: Portál, 2008, s. 46.

<sup>217</sup> PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 156-160.

<sup>218</sup> Tamtéž, s. 156-157.

Határ rozlišuje následující tři formy sociálně pedagogické práce s dospělými:

- *formální výchova a vzdělávání dospělých* – spočívá převážně v celoživotním učení, přičemž nelze opomíjet sociální učení;
- *neformální výchova a vzdělávání dospělých* – tj. zájmové vzdělání a výchova, vyplývá z potřeb a zájmů účastníků edukačního procesu;
- *informální výchova a vzdělávání dospělých* – je založeno na sociálním učení na základě životních zkušeností.<sup>219</sup>

Z pohledu sociální andragogiky je zapotřebí se zaměřit na:

- přípravu podmínek a prostředí pro výchovu dospělých;
- řešení aktuálních otázek socializace, personalizace, enkulturace a kultivace;
- penitenciární a postpenitenciární, výchovnou a resocializační činnost;
- učení zvládání těžkých životních situací, adaptaci;
- poskytování andragogického a gerontologického poradenství;
- péči o seniory v oblasti sociální a edukace;
- vedení k optimálnímu plnění svých rolí – vztahy, mezigenerační konflikty aj.;
- aktivity pro rizikové skupiny dospělých;
- prevenci a profylaxi, depistáže.<sup>220</sup>

V souvislosti s problematikou mobbingu nabývá na významu přítomnost sociálního pedagoga při práci s dospělými zejména ve firmách a různých institucích. *Úloha sociálního pedagoga* by měla spočívat v pomoci vytvářet a udržovat příjemné a vyhovující pracovní prostředí. Sociální pedagog by měl zaujmout roli jakéhosi facilitátora, který by napomáhal k uspokojování zájmů a potřeb pracovníků, k jejich motivaci, rozvoji a seberealizaci. Zároveň by měl sociální pedagog vystupovat jako iniciátor supervizí, v rámci nichž by napomáhal s řešením pracovních problémů, dále by poskytoval případné rady a doporučení.

#### 6.4 Možnosti pomoci obětem mobbingu

Problematice mobbingu a jeho řešení se v podmínkách České republiky věnuje pouze **Občanské sdružení proti šikaně** se sídlem v Praze. Občanské sdružení

---

<sup>219</sup> HATÁR, Ctibor a Viera KURNICOVÁ. Možnosti edukacie rodičov v kontextu sociálnej andragogiky. *Pedagogická revue*, 2005, roč. 57, č. 1, s. 37-39.

<sup>220</sup> Tamtéž, s. 37-39.

působí v oblasti tzv. *antimobbingu*, hlavním cílem občanského sdružení je zejména podpora vytvoření systému prevence šikany (primární, sekundární a terciární). Tento cíl je naplňován poskytováním a iniciováním odborné právní pomoci obětem šikany a jejich příbuzným, jednáním s orgány státní správy a samosprávy v oblasti právních předpisů týkajících se problematiky šikany. Sdružení spolupracuje s institucemi, které by mohly pomoci v oblasti ochrany dětí a mládeže před šikanou. Další cestou je také vzdělávání dětí a dospělých v oblasti prevence šikany a efektivního boje proti ní.<sup>221</sup>

Oběti mobbingu se mohou dále obrátit na **Český helsinský výbor** (dále jen ČHV). Jedná se o nevládní neziskovou organizaci na ochranu lidských práv působící již od roku 1988. Posláním ČHV je usilovat o respektování principů přirozených práv člověka a jejich uplatňování ve společenském životě. ČHV působí v následujících oblastech: dodržování lidských práv v ČR, boj proti rasismu a nesnášenlivosti, vězeňství a trestní justice, sociální a právní poradenství, výchova k lidským právům. Součástí ČHV je poradenské centrum poskytující bezplatnou, nezávislou a důvěrnou pomoc lidem v obtížných situacích. Dále se zabývá projektovou činností, monitorovací a analytickou činností, publikační a osvětovou činností.<sup>222</sup>

**Amnesty International Česká republika** (dále jen AI) byla založena v roce 1991 v Praze za účelem monitorování stavu lidských práv, poskytování podpory žadatelům o azyl, propagace ochrany žen, odstranění diskriminace a provádění systémových změn v zákonech i praxi. AI průběžně zveřejňuje zprávy o stavu lidských práv ve světě i v jednotlivých zemích, vydává tiskový servis a na lidská práva upozorňuje i pomocí originálních veřejných akcí.<sup>223</sup>

**Gender Studies, o. p. s.** je nevládní nezisková organizace, jenž byla založena v listopadu 1991 v bytě socioložky Jiřiny Šiklové jako odborná knihovna, tzv. Curriculum centrum a kontaktní středisko českých ženských organizací.<sup>224</sup> Tato organizace slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Organizace má tedy

---

<sup>221</sup> Občanské sdružení proti šikaně. *Občanské sdružení proti šikaně. Stanovy* [online]. Aktualizováno 31. 5. 2003. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <<http://www.sikana.cz/stanovy.html>>.

<sup>222</sup> Český helsinský výbor. *O nás* [online]. ©2015 - Český helsinský výbor. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <<http://helcom.cz/o-nas/o-nas/>>.

<sup>223</sup> Amnesty International. *Amnesty International v České republice* [online]. © 2013 Amnesty International Česká republika. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.amnesty.cz/amnesty-ceska-republika>>.

<sup>224</sup> Gender studies. *Historie Gender Studies, o.p.s.* [online]. ©2008 Gender Studies, o.p.s. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.genderstudies.cz/gender-studies/historie.shtml>>.

za cíl shromažďovat a dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou.<sup>225</sup>

Občanské sdružení pro pomoc obětem trestných činů **Bílý kruh bezpečí, o. s.** (dále jen BKB) vzniklo dne 4. 9. 1991 registrací u Ministerstva vnitra ČR. První poradna byla otevřena v Praze 2 dne 19. 11. 1991. Nyní je rozmístěno celkem dvanáct pracovišť v devíti krajích České republiky - Praha, Plzeň, Liberec, Pardubice, České Budějovice, Brno, Olomouc, Ostrava a Jihlava. Základními cíli BKB je poskytovat přímou odbornou, bezplatnou a diskrétní pomoc obětem a svědkům trestných činů, podílet se na prevenci kriminality a usilovat o zlepšení práv a postavení poškozených v trestním řízení. BKB poskytuje tři druhy sociálních služeb: odborné sociální poradenství, telefonickou krizovou pomoc – DONA linku a službu intervenčního centra.<sup>226</sup>

**Úřad práce** má ve svém statutu kontrolní činnost, jeho povinností je provádět kontrolu zaměstnavatelů, zda dodržují zákoník práce. Rozsah kontrolních oprávnění úřadů práce je vymezen zákonem o inspekci práce a zákonem o zaměstnanosti. Úřady práce se ve své kontrolní činnosti mimo jiné zaměřují na případy, kdy prokazatelně dochází ze strany zaměstnavatelů k porušení zákazu diskriminace nebo rovného zacházení dle zákona o zaměstnanosti. V případě podání stížnosti na kontrolní oddělení úřadu práce je úřad práce povinen ji řešit v první instanci. Úřad je vybaven pravomocemi ukládat zaměstnavateli za porušení povinností náležitě peněžité pokuty.<sup>227</sup>

Oběti mobbingu se mohou dále obrátit na **Státní úřad inspekce práce**, který je řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí. Státní úřad inspekce práce je složen z osmi oblastních inspektorátů práce. V odůvodněných případech mohou oběti mobbingových útoků podat stížnost na výše uvedený úřad. Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce jsou oprávněny kontrolovat u zaměstnavatelů dodržování povinností vyplývajících z příslušných právních předpisů, vyžadovat odstranění zjištěných nedostatků a ukládat pokuty. Tento úřad však není oprávněn

---

<sup>225</sup> Gender studies. *Kdo jsme* [online]. ©2008 Gender Studies, o.p.s. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.genderstudies.cz/gender-studies/kdo-jsme.shtml>>.

<sup>226</sup> Bílý kruh bezpečí. *Poslání a činnost* [online]. Copyright Bílý kruh bezpečí, o. s. 2009. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.bkb.cz/o-nas/poslani-a-cinnost/>>.

<sup>227</sup> BUKOVJAN, Petr. *Kontrolní činnost úřadů práce po přijetí zákona o inspekci práce* [online]. Publikováno 18. 10. 2005. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1052v1028-kontrolni-cinnost-uradu-prace-po-prijeti-zakona-o-inspekci-prace/>>.



řešit individuální nároky zaměstnanců vůči zaměstnavateli (např. vymáhání mzdy, vymáhání potvrzení o zaměstnání).<sup>228</sup>

Posláním **odborů** je hájit práva a zájmy zaměstnanců. Základem jejich činnosti je princip solidarity se všemi utlačovanými, pomoci proti všem formám diskriminace a násilí, tedy i mobbingu. Dále se odbory zaměřují na celkové zlepšování pracovních podmínek, zajišťování bezpečnosti práce aj. Odbory ve své podstatě vyvažují vztah mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. Všem svým členům poskytuje zcela bezplatnou právní pomoc.

Oběti mobbingu mohou hledat odbornou a bezplatnou pomoc také v **poradnách** pro mezilidské vztahy popř. v poradnách občanských, rodinných či manželských. V těchto poradnách je klientům poskytována zejména psychologická a právní pomoc. Kromě výše uvedených poraden je možné využít on-line poradenství pro oběti šikany, příkladem lze uvést Mobbing free poradnu na internetovém odkazu <http://www.sikanavpraci.cz/poradenstvi/>. Zakladatelkou Mobbing free poradny je Mgr. Michaela Švejdová. V poradně dále působí RNDr. Barbora Večerková a PhDr. Pavel Beňo. Poradenství probíhá po skypu, telefonu či prostřednictvím e-mailu. Je možné dohodnout si individuální či skupinové konzultace nebo firemní poradenství a besedy.<sup>229</sup>

V oblasti lidských práv a svobod působí i **veřejný ochránce práv - ombudsman**. Ve věci rovného zacházení a ochrany před diskriminací se může každý obrátit na veřejného ochránce práv s podnětem, který může být učiněn písemnou nebo ústní formou. Ombudsman řeší zejména situace, kdy dochází k diskriminačnímu jednání a nerovnému zacházení s ohledem na rasu nebo etnický původ, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, víru a náboženství s mobbingem konkrétní osoby.

Pokud se oběť mobbingu domnívá, že nedošlo k dostatečné nápravě ani u zaměstnavatele, ani u oblastního inspektorátu práce, může tuto záležitost řešit **soudní cestou**, podáním žaloby k soudu. U soudu lze žádat uložení povinnosti zdržet se nezákonného jednání i náhradu škody a přiměřené zadostiučinění. V případě, že jednání agresora dosáhne intenzity přestupku či trestného činu, může oběť podat trestní oznámení nebo návrh na řízení o přestupku.

---

<sup>228</sup> Státní úřad inspekce práce. *Kompetence orgánů inspekce práce* [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: [http://www.suip.cz/\\_files/suip-61de1347121fa62538f15ddcdae8847e/kompetence\\_ip\\_cerven\\_2012.pdf](http://www.suip.cz/_files/suip-61de1347121fa62538f15ddcdae8847e/kompetence_ip_cerven_2012.pdf).

<sup>229</sup> Sikanavpraci.cz. *Mobbing free poradna* [online]. ©2012. [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: <http://www.sikanavpraci.cz/poradenstvi/>.

## II. Empirická část

### 7 Průzkumné šetření

#### 7.1 Stanovení cílů a hypotéz průzkumného šetření

Cílem průzkumného šetření je zmapovat u respondentů problematiku mobbingu s využitím kvantitativní metody ve formě dotazování. Cílovou populací průzkumného šetření je obyvatelstvo České republiky ve věku od 15 let. Pozornost je zaměřena zejména na zjištění, jaká je míra přímé (osobní) zkušenosti respondentů s touto formou patologických vztahů na pracovišti. Dále je zjišťována informovanost respondentů o dané problematice, s jakými nejčastějšími projevy mobbingu se respondenti setkali, jaké využívají či využili způsoby řešení případů mobbingu aj.

S přihlédnutím k charakteru zkoumané problematiky by nebylo účelné průzkumné šetření aplikovat na konkrétní kraj, město či obec. Lze předpokládat, že výskyt případů mobbingu není jednoznačně svázán s konkrétní částí České republiky. Jednou z mnoha nevýhod, která by z tohoto zúžení vyplývala, by spočívala ve výrazně omezené možnosti získat dostatečný počet respondentů a tím dosáhnout reprezentativnosti šetření.

Průzkumné cíle a stanovené hypotézy vycházejí zejména z opakovaných šetření společnosti STEM/MARK, která v České republice dlouhodobě mapuje problematiku mobbingu. Od roku 2001 provádí nejrozsáhlejší opakované vícetématické šetření výskytu mobbingu v české společnosti.

V rámci průzkumného šetření byly stanoveny následující dílčí cíle:

1. Zjistit celkovou míru výskytu případů mobbingu u respondentů.
2. Zjistit, zda se oběťmi jednotlivých projevů mobbingu stávají častěji ženy než muži.
3. Zjistit, jaké jsou nejčastější používané strategie mobbingu.
4. Zjistit, zda je znalost pojmu mobbing determinována pohlavím.
5. Zjistit, zda oběti mobbingu mají snahu tento problém řešit a pokud ano, jakým způsobem jej řeší (řešily).

Na základě výše uvedených cílů jsou formulovány následující hypotézy:

**H1: Více než 10 % respondentů má opakovanou přímou (osobní) zkušenost s mobbingem**

Při tvorbě této hypotézy jsem vycházela z nejnovějšího opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013. Podle šetření má s některou z forem šikany na pracovišti zkušenost více než pětina osob starších 15 let (celkem 21 % respondentů). Více než polovina šikanovaných osob (11,55 %) je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně či ještě častěji, a to téměř ve dvou třetinách případů po dobu delší než jeden rok.<sup>230</sup>

**H2: Oběťmi mobbingu se stávají častěji ženy než muži**

Tato hypotéza vychází z pouhé osobní domněnky, je však podpořena skutečností, že mezi obvyklé a poměrně časté strategie mobbingu patří i sexuální obtěžování, spojované především s oběťmi ženského pohlaví. Častěji chápeme v souvislosti, že ženy ve sledovaném souboru se stávají oběťmi minimálně o 10 % více než muži.

**H3: Většina (více než 50 %) obětí mobbingu je (bylo) vystavováno mobbingu ve formě zadávání úkolů a povinností neodpovídajících pracovní kvalifikaci nebo kritice soukromého života, zesměšňování, pomlouvání, podceňování popř. znevažování pracovního výkonu.<sup>231</sup>**

Hypotéza je stanovena na základě výsledků již výše uvedeného opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013. Z šetření vyplývá, že za nejčastější projevy mobbingu lze v současné době považovat mimo jiné zadávání úkolů a povinností neodpovídajících pracovní kvalifikaci, dále kritiku soukromého života, zesměšňování, pomlouvání, podceňování a znevažování pracovního výkonu.

**H4: Znalost pojmu mobbing je determinována pohlavím.**

Tato hypotéza bude statisticky testovat a ověřovat závislost (vliv) pohlaví na znalosti mobbingu. K ověření hypotézy bude následně stanovena nulová a alternativní hypotéza.

---

<sup>230</sup> VEČERKOVÁ, Barbora. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. © 2013 SIMAR. Publikováno 25. 6. 2013. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <<http://simar.cz/clanky/s-ruznymi-formami-sikany-na-pracovisti-ma-aktualne-zkusenost-petina-osob.html>>.

<sup>231</sup> Tamtéž.

Hypotéza je stanovena na základě studia odborné literatury. Wolfová, Chaloupka prováděli výzkum celkem 150 zaměstnanců více firem. Z výsledků výzkumu mimo jiné vyplynulo, že 38 % respondentů se v minulosti setkali s pojmy mobbing a bossing a vědí, co tyto termíny znamenají. U žen byla zaznamenána vyšší znalost (40 %), než u mužů (33 %).<sup>232</sup>

#### **H5: Více než tři pětiny (60 %) respondentů vystavených mobbingu mají snahu problém na pracovišti řešit.**

Při stanovování této hypotézy byly opět použity výsledky opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013. Dle šetření tři pětiny postižených měli snahu problém na pracovišti řešit a to nejčastěji oznámením skutečnosti o podezření na šikánování svému nadřízenému (40 %), případně vedení či managementu firmy nebo podniku (11 %). Druhým nejčastějším řešením bylo podání výpovědi z pracovního poměru a nalezení si jiného zaměstnání (18%). Pomoc instituce či organizace specializující se na řešení problémů mobbingu využilo minimum osob (8 %).<sup>233</sup>

## 7.2 Použité metody

Pro kvantitativní průzkumné šetření byla zvolena metoda nestandardizovaného anonymního dotazníku. **Dotazník** je nejfrekventovanější metodou zjišťování údajů. Je určen především pro hromadné získávání údajů, proto se dotazník považuje za velmi ekonomický výzkumný nástroj.<sup>234</sup>

Dle Pelikána podstatou dotazníku je zjištění dat a informací o respondentovi, ale též jeho názorů a postojů k problémům, které dotazujícího zajímají.<sup>235</sup>

Dotazník, jako každá výzkumná metoda má své výhody i nevýhody. Mezi nesporné výhody patří snadná administrace, možnost oslovit větší počet respondentů a příležitost získat takové informace, které není možné získat jinou technikou. Na druhou stranu musíme počítat s určitou subjektivitou výpovědí. Další značnou

---

<sup>232</sup> WOLFOVÁ, Květa a Jiří CHALOUPKA. Mobbing – významný negativní psychosociální faktor pracovního prostředí. *Pracovní lékařství*, 2009, roč. 61, č. 2, s. 58.

<sup>233</sup> VEČERKOVÁ, Barbora. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. © 2013 SIMAR. Publikováno 25. 6. 2013. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <<http://simar.cz/clanky/s-ruznymi-formami-sikany-na-pracovisti-ma-aktualne-zkusenost-petina-osob.html>>.

<sup>234</sup> GAVORA, Peter. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido, 1996, s. 121.

<sup>235</sup> PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998, s. 105.

nevýhodou je, že respondent může přizpůsobit své odpovědi tak, jak si myslí, že by bylo vhodné odpovědět. Dotazník také striktně omezuje prostor pro odpovědi respondentů, přičemž někdy je respondent nucen zvolit takovou variantu, kterou by jinak nezvolil. Dotazníkové metodě bývá také vytýkáno, že nezjišťuje jací respondenti ve skutečnosti jsou, ale jen to, jak sami sebe vidí, nebo chtějí, aby byli viděni.<sup>236</sup>

Při sestavování dotazníku byly dodržovány obecné zásady, např. jasné a srozumitelně formulované otázky, které se týkaly pouze daného tématu, vyhýbání se předpojatým otázkám, dvojitým otázkám a záporným výrazům.

Do dotazníku byly vybírány takové položky, aby dostatečně postihovaly šetřenou problematiku a aby bylo možné pomocí nich potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Dotazník je tedy tvořen položkami zjišťujícími fakta, znalosti, vědomosti, mínění a postoje.

Do dotazníkového šetření byly vybrány zejména položky (Q9-Q17, dále Q24, Q26-Q29, Q31-Q33), které byly položeny respondentům v rámci opakovaného šetření společnosti STEM/MARK v roce 2013. Průzkumné šetření se zaměřuje na ověření výsledků výše zmíněného šetření. Dále bylo využito některých otázek (Q18-Q23, dále Q25, Q34 a Q36) použitých ve výzkumném nástroji, dotazníku, který byl součástí empirické části diplomové práce Petry Kynclové, studentky magisterského oboru Sociální pedagogika a poradenství na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně.<sup>237</sup> Při volbě těchto položek se autorka inspirovala testem „*Jste vystaveni mobbingu?*“, který ve své publikaci uvádí Svobodová.<sup>238</sup> Výše zmíněné položky slouží ke zjišťování i dalších možných způsobů šikany na pracovišti, které byly opomenuty v šetření agentury STEM/MARK.

Hlavičku dotazníku tvoří motivační úvod, ve kterém jsou uvedeny stručné informace o zadavateli, tématu a účelu dotazníku včetně pokynů pro jeho vyplňování.

Strukturovaný dotazník obsahuje celkem 36 převážně uzavřených (strukturovaných) položek polytomického typu. Úvodní položky Q1-Q5 zjišťují osobní charakteristiky respondentů, konkrétně zda jsou v současné době v pracovním poměru, pohlaví, věk, rodinný stav a nejvyšší dosažené vzdělání.

---

<sup>236</sup> CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 163-164.

<sup>237</sup> KYNCLOVÁ, Petra. *Mobbing a bossing – formy šikany na pracovišti*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd, 2012, s. 67.

<sup>238</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 24.

Položky Q6-Q8 zjišťují informovanost o pojmu mobbing, konkrétně zda respondenti pojem mobbing znají, kde se s tímto pojmem poprvé setkali a zda mají povědomí o možném trestním postihu mobbingu.

Následující položky Q9-Q29 obsahují výroky popisující danou situaci vztahující se k projevům a strategiím mobbingu. V rámci těchto položek mají respondenti na výběr vždy ze tří možných odpovědí. Odpovědi jsou formulovány následovně: souhlasím – nesouhlasím – ojedinele. Odpověď „*souhlasím*“ znamená, že respondent byl v zaměstnání (současném či některém dřívějším) ze strany svého nadřízeného (nadřízených), spolupracovníka (spolupracovníků) či ze strany obou výše uvedených osob opakovaně vystaven dané situaci. Odpověď „*nesouhlasím*“ znamená, že respondent dané situaci vystaven nebyl. Odpověď „*ojedinele*“ znamená, že respondent dané situaci v zaměstnání vystaven byl, ale jednalo se pouze o ojedinelý případ, který se již neopakoval.

Položka Q30 zjišťuje, kdo je (byl) mobberem. Respondenti mohou volit ze čtyř možných odpovědí: „*ze strany spolupracovníka (spolupracovníků)*“ - „*ze strany nadřízeného (nadřízených)*“ – „*ze strany spolupracovníka (spolupracovníků) i nadřízeného (nadřízených)*“ – „*žádným výše uvedeným situacím nejsem a nikdy jsem nebyl(a) vystavován(a) - uvedl(a) jsem nesouhlasím, nebo jsem těmito situacím byl(a) vystavován(a) pouze jednorázově a uvedl(a) jsem ojedinele*“. V případě zaškrtnutí poslední odpovědi byl respondent automaticky přemístěn na konec dotazníku.

Položka Q31 se zabývá četností projevů násilí na pracovišti. Respondenti mohou vybírat celkem z pěti možných následujících odpovědí: „*denně nebo téměř denně*“, „*alespoň jednou týdně*“, „*jednou za čtrnáct dní*“, „*jednou měsíčně*“ a „*méně často*“.

Následující položka Q32 zjišťuje délku trvání mobbingu, přičemž opět je možné zvolit jednu z pěti odpovědí formulovaných takto: „*měsíc*“, „*čtvrt roku*“, „*půl roku*“, „*rok*“ a „*déle než jeden rok*“.

Položka Q33 zjišťuje způsoby řešení této situace. Zde mohou respondenti využít možnosti zaškrtnutí více (max. 3) odpovědí zahrnujících: „*oznámil(a) jsem vše svému nadřízenému*“, „*oznámil(a) jsem vše vedení firmy (či majiteli firmy)*“, „*podal(a) jsem výpověď*“, „*podal(a) jsem trestní oznámení*“, „*vyhledal(a) jsem pomoc psychologa*“, „*vyhledal(a) jsem pomoc organizace, která se na tyto problémy specializuje*“, „*něco jiného, níže specifikujte*“.

Položka Q34 je zaměřena na zjištění, zda se situace vyřešila. Odpověď je dichotomická s možnostmi odpovědi ano či ne. Pokud respondent označí odpověď ano, je následně vyzván, aby v další položce Q35 uvedl, jakým konkrétním způsobem byla tato situace vyřešena.

Poslední položka dotazníku Q36 zjišťuje obor ekonomické činnosti respondentů, kteří alespoň v jednom z výroků Q9-Q29 uvedli odpověď „*souhlasím*“.

V závěru dotazníkového šetření mají respondenti možnost se více vyjádřit, něco dodat či upřesnit.

Ukázka výzkumného nástroje, dotazníku je uvedena v příloze D.

Dotazník byl distribuován přes internetovou stránku [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Byla vybrána soukromá forma průzkumu. Tímto byla zaručena maximální anonymita dotazování. Doba pro vyplnění dotazníku byla odhadnuta na 10-15 minut, průměrná doba vyplnění dotazníku však činila necelých 5 minut. Návratnost dotazníků činila 60,5 %.

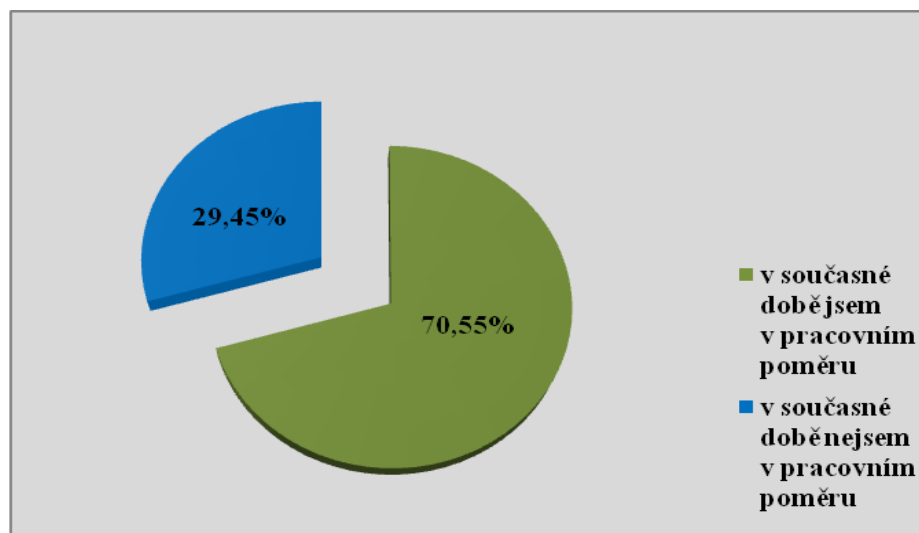
Dotazník byl pro srozumitelnost ověřen formou pilotního šetření na deseti náhodně vybraných respondentech, tito respondenti nebyli do průzkumného šetření zahrnuti. Po vyhodnocení pilotního zadání otázek nebyla potřeba žádná zásadní korekce, původní podoba dotazníku byla z tohoto důvodu zachována.

### 7.3 Průzkumný soubor, charakteristika respondentů

Za cílovou skupinu dotazníkového průzkumného šetření bylo zvoleno obyvatelstvo České republiky ve věku od 15 let (kdy lze předpokládat zahájení pracovní činnosti ve formě dohod – „brigád“).

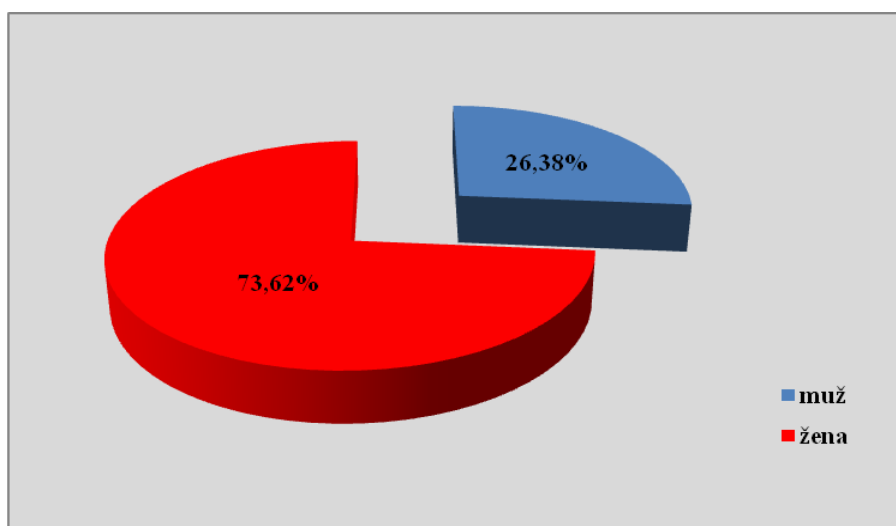
Průzkumné šetření probíhalo v období 20. 10. - 15. 11. 2014. Dotazník byl vyplňován elektronicky, přes webovou stránku [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Respondenti byli k vyplnění dotazníku osloveni především prostřednictvím sociálních sítí. Průzkumného šetření se celkem zúčastnilo 163 respondentů.

První položka dotazníku zjišťovala informace o zaměstnání, zda jsou či nejsou respondenti v současné době v pracovním poměru. Z celkového počtu 163 respondentů téměř tři čtvrtiny z nich odpovědělo, že jsou nyní v pracovním poměru (115 respondentů, tj. 70,55 %), pouze 48 respondentů (tj. 29,45 %) v dotazníku uvedlo, že se nyní nenacházejí v pracovním poměru (viz graf č. 1).



**Graf č. 1:** Procentuální podíl respondentů dle pracovního poměru

Jak již bylo výše uvedeno, průzkumného šetření se celkem zúčastnilo 163 respondentů, z toho 120 žen (tj. 73,62 %) a 43 mužů (tj. 26,38 %). Vzhledem k tomu, že při získávání respondentů byla využita metoda nezáměrného výběru, jsem si vědoma, že došlo k jisté disproporcii v poměru získaných respondentů z hlediska pohlaví. Větší ochotu k vyplnění dotazníku projevovaly ženy, což lze vysvětlit např. tím, že ženy se o danou problematiku zajímají více než muži a projevují větší ochotu k vyplňování dotazníků. Tyto informace jsou uvedeny v grafu č. 2.

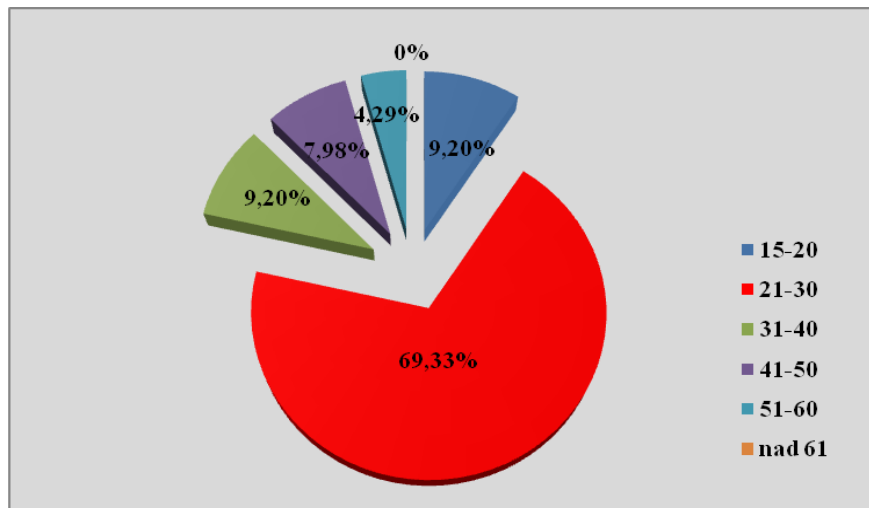


**Graf č. 2:** Procentuální podíl respondentů dle pohlaví

Respondenti byli zařazeni celkem do pěti věkových skupin. V nejmladší věkové kategorii 15-20 let se nacházelo 15 dotazovaných (tj. 9,20 %). Nejvíce respondentů (113, tj. 69,33 %) bylo zastoupeno ve věkové kategorii 21-30 let. Další kategorii

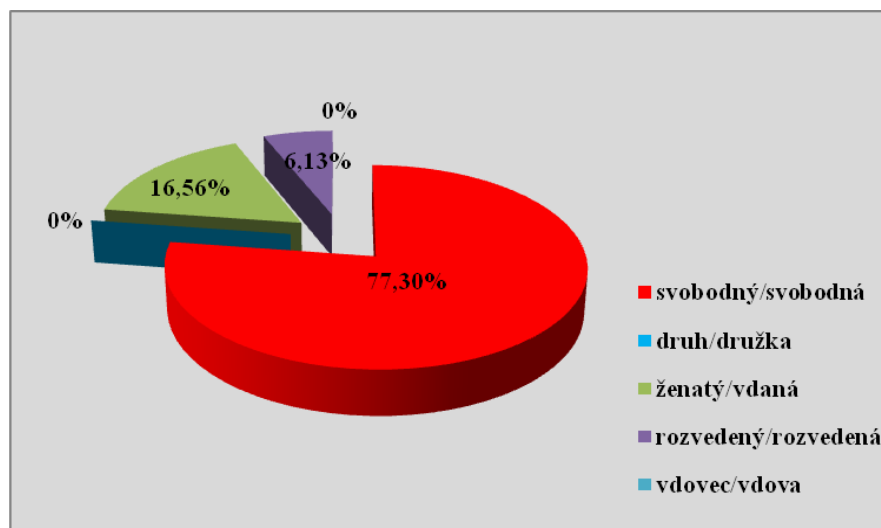


v rozmezí 31-40 let tvořilo 15 dotazovaných (tj. 9,20 %). Věková kategorie 41-50 let se sestávala ze 13 respondentů (tj. 7,98 %). Předposlední věková kategorie 51-60 let byla zastoupena pouze 7 respondenty (tj. 4,29 %). Poslední, věková hranice nad 61 let nebyla zastoupena. Tato fakta jsou znázorněna v grafu č. 3.



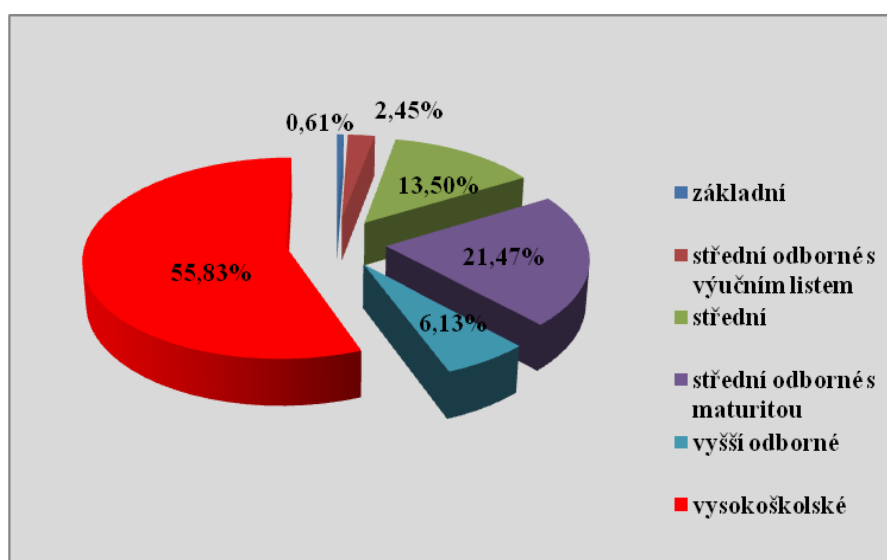
**Graf č. 3:** Procentuální podíl respondentů dle věku

Graf č. 4 prezentuje současný rodinný stav respondentů. Více než tři čtvrtiny respondentů (126 respondentů, tj. 77,30 %) uvedlo, že jsou svobodní. Celkem 27 respondentů (tj. 16,56 %) jsou ženatí či vdání. Rozvedení respondenti jsou zastoupeni v počtu 10 (tj. 6,13 %). Rodinný stav druh/družka a vdovec/vdova neuvedl žádný respondent.



**Graf č. 4:** Procentuální podíl respondentů dle rodinného stavu

V grafu č. 5 je znázorněn přehled o nejvyšším dosaženém vzdělání respondentů. Základní vzdělání uvedl pouze 1 respondent (tj. 0,61 %). Střední odborné s výučním listem uvedli 4 respondenti (tj. 2,45 %). Střední vzdělání uvedlo 22 respondentů (tj. 13,50 %). Střední odborné vzdělání s maturitou uvedlo 35 respondentů (tj. 21,47 %). Vyšší odbornou školu má 10 respondentů (tj. 6,13 %) a více než polovina respondentů (91 respondentů, tj. 55,83 %) dosáhlo vysokoškolského vzdělání.



**Graf č. 5:** Procentuální podíl respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

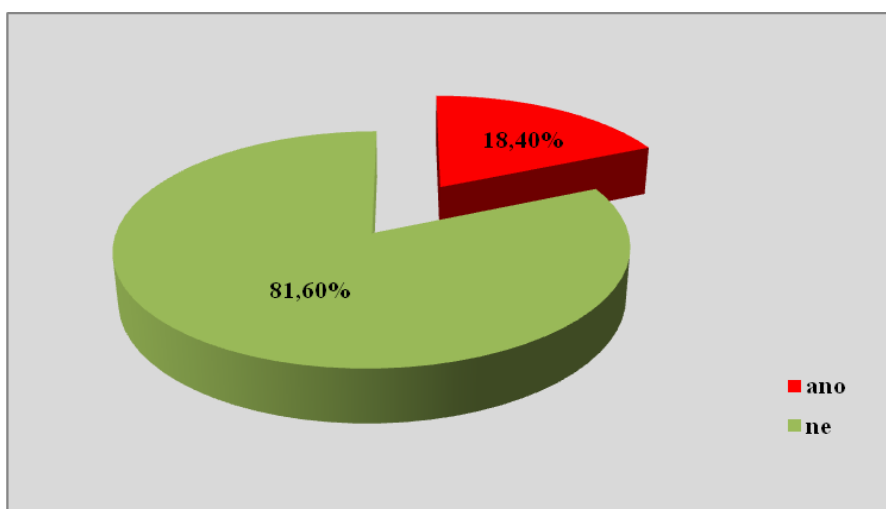
#### 7.4 Vyhodnocení a interpretace průzkumného šetření

**H1: Více než 10 % respondentů má opakovanou přímou (osobní) zkušenost s mobbingem.**

Výše uvedená hypotéza byla sycena položkami Q9-Q32, přičemž za rozhodující pro ověření hypotézy je považována položka Q30. Položky Q9-Q29 obsahují výroky, jež popisují danou situaci vztahující se k projevům a strategiím mobbingu. V rámci těchto položek měli respondenti na výběr vždy ze tří možných odpovědí: „*souhlasím*“ – „*nesouhlasím*“ – „*ojediněle*“.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, dle Leymanna hovoříme o mobbingu v pravém smyslu tehdy, pokud útoky probíhají minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Z tohoto důvodu jsou do hodnocení zařazeny pouze odpovědi „*souhlasím*“, což znamená, že respondent byl v zaměstnání (současném či některém dřívějším) ze strany svého nadřízeného (nadřízených), spolupracovníka (spolupracovníků) či současně ze strany nadřízeného (nadřízených) i spolupracovníka (spolupracovníků) opakovaně vystaven dané situaci či situacím.

V následujícím grafu č. 6 je uveden počet respondentů, kteří mají opakovanou přímou (osobní) zkušenost s některou z forem mobbingu. Opakovanou přímou (osobní) zkušenost s některou z forem mobbingu z celkového počtu 163 respondentů uvedlo 30 respondentů (tj. 18,40 %), z toho se jednalo o 11 mužů (tj. 36,67 %) a 19 žen (tj. 63,33 %).



**Graf č. 6:** Procentuální podíl respondentů s opakovanou přímou (osobní) zkušeností s mobbingem (bez ohledu na pohlaví)

V souvislosti s touto hypotézou je vhodné pro zajímavost uvést ze strany jaké osoby (osob) byli respondenti nejčastěji mobbováni. Odpověď na tuto otázku podává dotazníková položka Q30. Nejvíce respondentů (13 respondentů, tj. 43,33 %) uvedlo, že se stalo obětí mobbingu ze strany spolupracovníka (spolupracovníků) i nadřízeného (nadřízených), přičemž nejvíce mobbovaných respondentů (80 %) se nacházelo ve druhé nejmladší věkové kategorii (21-30 let).

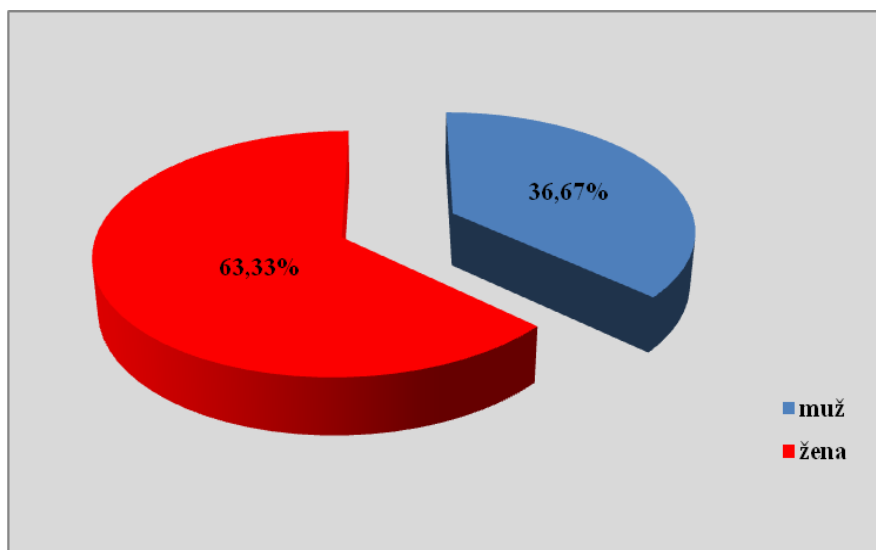
V položce Q31 byli respondenti také dotazováni na frekvenci, s níž jsou (byli) vystavováni mobbingovým projevům. Nejvíce respondentů (10, tj. 33,33 %) uvedlo, že jsou (byli) mobbingovým projevům vystavováni v průměru méně často (tzn. méně než jednou za měsíc). Následující položka Q32 zjišťovala, jak dlouhou dobu jsou (byli) respondenti těmito situacím vystavováni. Z výsledků šetření vyplynulo, že 10 respondentů (tj. 33,33 %) jsou (byli) mobbingu vystavováni dlouhodobě, tzn. déle než jeden rok.

Závěr k H1: Z průzkumného šetření vyplývá, že více než 10 % respondentů má opakovanou přímou (osobní) zkušenost s mobbingem, hypotéza č. 1 se potvrdila.

## **H2: Oběťmi mobbingu se stávají častěji ženy než muži.**

Jak již bylo v úvodu empirické části uvedeno, tato hypotéza vychází z pouhé osobní domněnky, je však podpořena skutečností, že mezi obvyklé a poměrně často užívané strategie mobbingu na ženách patří sexuální obtěžování. Tuto hypotézu ověřovaly položky Q2 zjišťující pohlaví respondentů a dále položky Q9-Q29 zjišťující jednotlivé projevy mobbingu. Častěji chápeme v souvislosti, že ženy ve sledovaném souboru se stávají oběťmi minimálně o 10 % více než muži.

Dle výsledků průzkumného šetření opakovanou přímou (osobní) zkušenost s mobbingem má celkem 30 ze 163 respondentů (tj. 18,40 %), z toho se jednalo o 11 mužů (tj. 36,67%) a 19 žen (tj. 63,33 %), viz následující graf č. 7.



**Graf č. 7:** Procentuální podíl respondentů, kteří mají opakovanou přímou (osobní) zkušenost s mobbingem (dle pohlaví)

S touto hypotézou úzce souvisí otázka, zda existují signifikantní rozdíly ve formě mobbingových útoků z hlediska pohlaví oběti. Z výsledků šetření vyplynulo, že neexistují významné rozdíly mezi pohlavím a formami mobbingových útoků. Pouze v případě mobbingu v podobě sexuálních návrhů a snahy o sexuální sblížení byl zaznamenán vyšší výskyt u žen než u mužů. S těmito projevy se setkaly 3 ženy (tj. 15,79 %) a 1 muž (tj. 9,09 %). Jistý nepřilíš významný rozdíl byl dále spatřen v mobbingových útocích ve formě nekomunikace, ignorace a přehlížení ze strany ostatních spolupracovníků. S touto formou se setkávali spíše muži (3 respondenti, tj. 27,27 % tj.) než ženy (1 respondentka, tj. 5,26 %).

Závěr k H2: Vlastní opakovanou zkušenost s mobbingem potvrdilo z celkového počtu 30 respondentů 11 mužů (tj. 36,67%) a 19 žen (tj. 63,33 %). Ve sledovaném souboru se ženy staly oběťmi mobbingu o více než 10 % více než muži, hypotéza č. 2 je potvrzena.

**H3: Většina (více než 50 %) obětí mobbingu je (bylo) vystavováno mobbingu ve formě zadávání úkolů a povinností neodpovídajících pracovní kvalifikaci nebo kritice soukromého života, zesměšňování, pomlouvání, podceňování popř. znevažování pracovního výkonu.**

Tuto hypotézu sytily položky Q10, Q14, Q16 a Q26. Z výsledků šetření vyplývá, že celkem 20 ze 30 respondentů (tj. 66,67 %), kteří jsou nebo se stali opakovaně oběťmi mobbingu uvedli, že byli exponováni některé výše uvedené formě mobbingu. Nejčastěji uváděnou formou mobbingu je mobbing v podobě slovního či jiného zesměšňování nebo pomlouvání. Tuto podobu mobbingu zažívají nebo zažívalo celkem 7 respondentů (tj. 35 %). Důležité je uvést fakt, že nebyla vyzorována žádná významná závislost mezi pohlavím a formou mobbingových útoků, tzn., že muži i ženy jsou nebo byli výše uvedeným formám násilí na pracovišti vystaveni v podobné míře.

Závěr k H3: Vzhledem k tomu, že více než 50 % obětí mobbingu je nebo bylo vystavováno některé výše uvedené podobě mobbingových útoků, hypotéza č. 3 je potvrzena.

**H4: Znalost pojmu mobbing je determinována pohlavím.**

Tuto hypotézu sytily položky dotazníku Q2, Q6 a Q7. Hypotéza bude následně statisticky testována a ověřována závislost (vliv) pohlaví na znalosti pojmu mobbing. K ověření byla stanovena nultá a alternativní hypotéza.

$H_0$ : Neexistuje vzájemná závislost mezi pohlavím a znalostí pojmu mobbing.

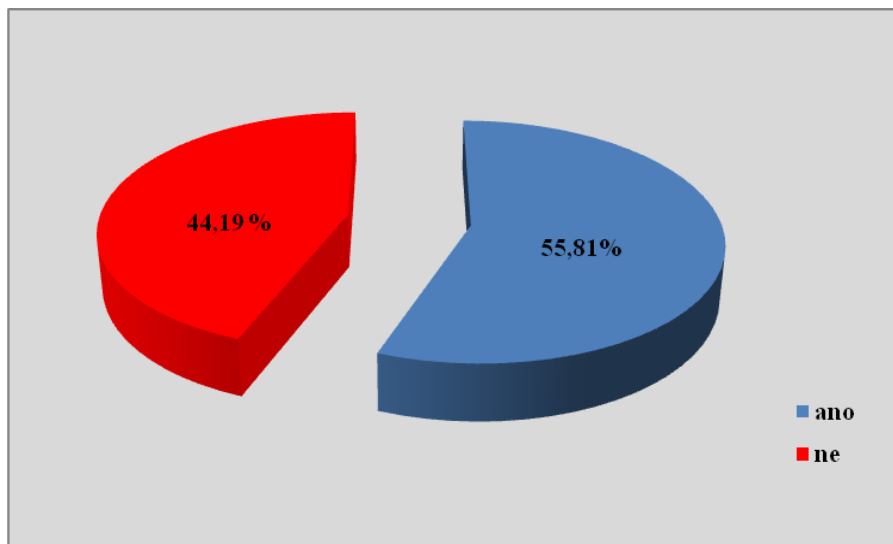
$H_A$ : Existuje vzájemná závislost mezi pohlavím a znalostí pojmu mobbing.

Bylo zvoleno testové kritérium Test dobré shody pro čtyřpolní tabulku, na hladině významnosti 0,05. Výpočty jsou uvedeny v příloze E.

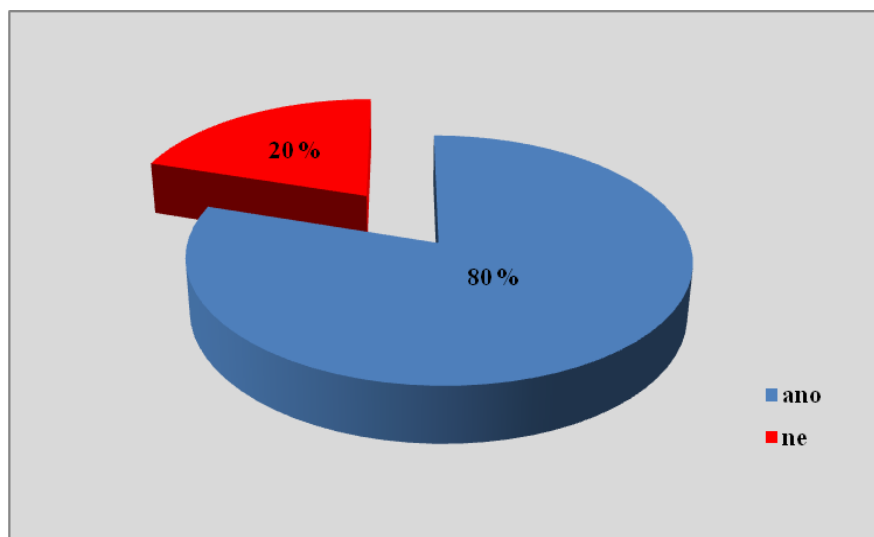
Dále byla vypočítána hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 9,535$  a tato získaná hodnota byla porovnána s kritickou hodnotou, kde bylo zvoleno testové kritérium  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,841$ . Z těchto údajů je možné dovodit, že vypočítaná hodnota  $\chi^2$  (9,535) je větší než kritická (3,841), proto byla zamítnuta  $H_0$  a přijata  $H_A$  na hladině významnosti 0,05. V tomto případě tedy existuje vzájemná závislost mezi pohlavím a znalostí pojmu mobbing.

Z celkového počtu 163 respondentů pojem mobbing znají téměř tři čtvrtiny respondentů (120 respondentů, tj. 73,62 %). Naopak 43 respondentů (tj. 26,38 %) pojem mobbing neznají. Podstatné je uvést fakt, že u mužů bylo zaznamenáno nižší povědomí o pojmu než u žen. Pouze 24 respondentů (tj. 55,81 %) pojem mobbing

zná a 19 respondentů (tj. 44,19 %) neví, co si mají pod tímto pojmem představit. Ženy mají povědomí o mobbingu podstatně vyšší než muži. Ze 120 respondentek 96 z nich (tj. 80 %) zná alespoň přibližný význam pojmu a oproti tomu 24 respondentek (tj. 20 %) pojem mobbing nezná (viz graf č. 8 a 9).



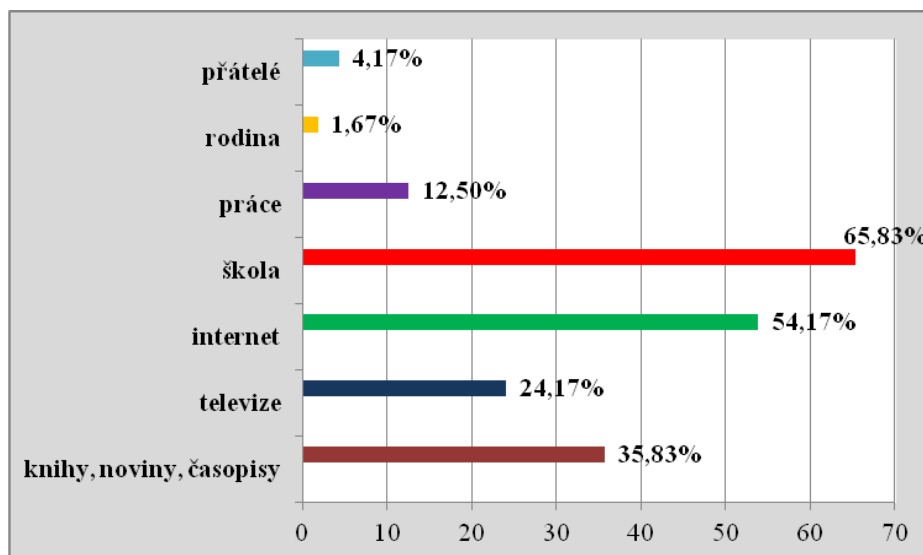
**Graf č. 8:** Procentuální podíl respondentů (mužů) dle znalosti pojmu mobbing



**Graf č. 9:** Procentuální podíl respondentů (žen) dle znalosti pojmu mobbing

V rámci dané hypotézy bylo dále zjišťováno, kde se respondenti s tímto pojmem poprvé setkali (viz graf č. 10). Více než polovina respondentů (79 respondentů, tj. 65,83 %) uvedla, že pojem mobbing znají ze školy. Díky internetu se s pojmem seznámilo 65 respondentů (tj. 54,17 %). Další nejčastější odpovědi byly knihy,

noviny a časopisy (43 respondentů, tj. 35,83 %). Celkem 29 respondentů (tj. 24,17 %) se o pojmu mobbing dozvědělo z televize. Z pracovního prostředí zná pojem 15 respondentů (tj. 12,50 %). Od přátel pojem mobbing zná 5 respondentů (tj. 4,17 %) a v rámci rodiny se o pojmu dozvěděli pouze 2 respondenti (tj. 1,67 %).



**Graf č. 10:** Procentuální podíl respondentů podle toho, odkud znají pojem mobbing

Závěr k H4: Vzhledem k tomu, že bylo zaznamenáno vyšší povědomí o pojmu mobbing u žen (96 respondentek, tj. 80 %) než u mužů (24 respondentů, tj. 55,81 %), existuje tedy vzájemná vazba mezi pohlavím a znalostí mobbingu, proto je hypotéza č. 4 potvrzena.

**H5: Více než tři pětiny (60 %) respondentů vystavených mobbingu mají snahu problém na pracovišti řešit.**

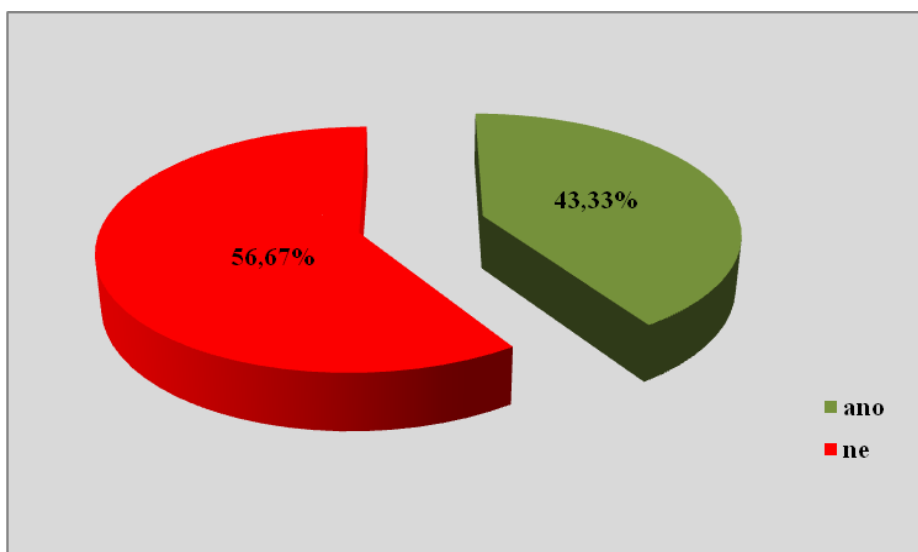
Tato hypotéza byla zastoupena položkami Q33 až Q35. Jedná se o položky, které zjišťovaly, jakým způsobem se respondenti snaží či snažili problémy na pracovišti řešit, zda se tato situace vyřešila a pokud ano, jakým způsobem.

V položce Q33 byly zaznamenány různorodé odpovědi, přičemž nejvíce respondentů (11 respondentů, tj. 36,67 %) odpovědělo, že vše oznámili svému nadřízenému (vedení firmy). Řešení situace ve formě výpovědi zvolilo 7 respondentů (tj. 23,33 %). 5 respondentů (tj. 16,67 %) nemá snahu mobbing řešit (v dotazníku uvedli odpověď „*nijak*“; „*nic*“). Další způsoby řešení situace byly zastoupeny vždy pouze jedním respondentem (tj. 3,33 %), jednalo se o následující odpovědi: „*Mluvím*



*o tom s kolegy, práci jsem si zadával sám.“; „Když se mi něco nelíbilo, řešil jsem to s tím člověkem..., snažil jsem se zjistit příčiny.“; „Podal(a) jsem trestní oznámení.“; „Pokoušela jsem se jim to slušnou formou nějak vrátet zpátky.“; „Některé odpovědi není možné řešit, protože jsou závislé na charakteru osob na pracovišti - pokud je někdo blbec, těžko s tím něco uděláte. Nicméně stačí být oblíbený ve společnosti a ostatní potom nemají k mobbingu důvod. K prevenci lze využít sílu/strach.“; „Snažila jsem se to vyřešit sama, ale moc se mi to nedařilo.“; „Nic.“; „Odborová organizace.“; „Bránila jsem se písemně, leč anonymně, osobě, která šikanovala, v soukromé zprávě.“; „Nemluvila jsem o osobním životě.“; „Pokud mi něco vadí, promluví si o tom s dotyčným a snažím se nastavit pravidla jinak.“*

Položka Q34 zjišťovala, zda se situace vyřešila. Z výsledků šetření vyplývá, že téměř 60 % případů mobbingu se nevyřešilo (negativní odpověď uvedlo 17 respondentů, tj. 56,67 %) a 13 respondentů (tj. 43,33 %) potvrdilo vyřešení situace (viz graf č. 11).



**Graf č. 11:** Procentuální podíl respondentů dle vyřešení situace

Následující položka Q35 se zaměřovala na zjištění, jakým způsobem byla situace mobbingových útoků nakonec vyřešena. Zde byli respondenti vyzváni k uvedení vlastní odpovědi. Respondenti odpovídali různorodě, níže jsou uvedeny jejich autentické odpovědi: *„Když zjistím, že existuje důležitá informace, kterou neznám, ptám se kolegů a/nebo nadřízených tak dlouho, až se ji dozvím; nejde zřejmě o úmyslné zamlčování informací, spíš nepořádek v distribuci informací, nikdo se nestará o to, jestli všichni všechno vědí, spousta z nás proto spoustu věcí neví a jsme*

*často zmatení.“; „Přišel nový projekt, na kterém jsem již začal být opět normálně úkolován.“; „Dohodou.“; „Na stížnost přímé nadřízené, byla kolegyně vyvíjející neadekvátní chování napomenuta.“; „Nadřízená dala výpověď a odcestovala na 2 roky do zahraničí. Ten den, kdy jsem se to dozvěděla, byl jeden z nejšťastnějších v mém životě :o). Její nástupkyně je moc hodná.“; „Nadřízení viděli, že si to nenechávám už delší dobu líbit a přestali.“; „Nemluvila jsem o osobním životě.“; „Odchod ze zaměstnání.“; „Vyříkali jsme si vzájemné problémy.“; „Změna zaměstnání.“*

Závěr k H5: Vzhledem k tomu, že dle výsledků dotazníkového šetření pouze 5 ze 30 respondentů (tj. 16,67 %) nemá snahu mobbing řešit a naopak většina respondentů (tj. 83,33 %) snahu k řešení projevila, hypotéza č. 5 je také potvrzena.

## 7.5 Shrnutí a diskuze průzkumného šetření

Cílem průzkumného šetření bylo zmapovat problematiku mobbingu u respondentů ve věku od 15 let s využitím kvantitativní metody ve formě dotazování. Pozornost byla zaměřena zejména na zjištění, jaká je míra přímé (osobní) zkušenosti respondentů s touto formou patologických vztahů na pracovišti. Dále byla zjišťována informovanost respondentů o dané problematice, s jakými nejčastějšími projevy mobbingu se respondenti setkali, jaké využívají či využili způsoby řešení případů mobbingu aj.

V rámci průzkumného šetření bylo stanoveno celkem 5 hypotéz. Při tvorbě hypotéz bylo vycházeno především z výsledků opakovaného šetření společnosti STEM/MARK, která v České republice od roku 2001 provádí nejrozsáhlejší opakované vícetématické šetření výskytu mobbingu v české společnosti.

První, klíčová hypotéza průzkumného šetření zjišťovala zkušenosti respondentů s násilím na pracovišti a byla stanovena takto: Více než 10 % respondentů má opakovanou přímou (osobní) zkušenost s mobbingem. Při tvorbě této hypotézy jsem vycházela z nejnovějšího opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013. Podle šetření má s některou z forem šikany na pracovišti zkušenost více než pětina osob starších 15 let (celkem 21 % respondentů). Více než polovina šikanovaných osob (11,55 %) je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně či ještě častěji, a to téměř ve dvou třetinách případů po dobu delší než jeden

rok.<sup>239</sup> Z průzkumného šetření vyplývá, že opakovanou přímou (osobní) zkušenost s některou z forem mobbingu má téměř 20 % respondentů, přičemž oběťmi mobbingových útoků se stávaly téměř o polovinu více ženy než muži. V souvislosti s touto hypotézou mne dále zajímalo, ze strany koho byli respondenti mobbingu exponováni. Nejvíce respondentů uvedlo, že se stalo obětí mobbingu ze strany spolupracovníka (spolupracovníků) i nadřízeného (nadřízených), přičemž většina mobbovaných respondentů (80 %) se nacházelo ve druhé nejmladší věkové kategorii 21-30 let. Z hlediska frekvence mobbingových útoků bylo zjištěno, že třetina respondentů jsou (byli) mobbováni v průměru méně často (tzn. méně než jednou za měsíc). Poslední související položka zjišťovala, jak dlouhou dobu jsou (byli) respondenti těmito situacím vystavováni. Z výsledků šetření vyplynulo, že taktéž třetina respondentů jsou (byli) mobbingu vystavováni dlouhodobě, tzn. déle než jeden rok. Vzhledem k výše uvedenému byla hypotéza č. 1 potvrzena.

Druhá hypotéza byla zaměřena na zjištění, zda se oběťmi mobbingu stávají častěji ženy než muži. Hypotéza vycházela z pouhé vlastní domněnky, avšak za podpory skutečnosti, že sexuální obtěžování je spojováno především s oběťmi ženského pohlaví. Častěji bylo vydefinováno tak, že ve sledovaném souboru se stávají ženy oběťmi minimálně o 10 % více než muži. Dle výsledků průzkumného šetření opakovanou přímou (osobní) zkušenost s mobbingem má více než 60 % žen a téměř 40 % mužů. Vzhledem k tomu, že ženy se stávají oběťmi mobbingu častěji než muži (o více než 10 %), hypotéza č. 2 byla také potvrzena.

Následující, třetí hypotéza ověřovala, zda většina (tj. více než 50 %) obětí mobbingu je nebo byla vystavována mobbingu ve formě zadávání úkolů a povinností neodpovídajících pracovní kvalifikaci nebo kritice soukromého života, zesměšňování, pomlouvání, podceňování, popř. znevažování pracovního výkonu. Hypotéza byla opět stanovena na základě výsledků již výše uvedeného opakovaného šetření společnosti STEM/MARK z roku 2013.<sup>240</sup> Z mého šetření vyplývá, že celkem dvě třetiny (více než 60 %) respondentů, kteří jsou nebo se stali opakovaně oběťmi mobbingu uvedli, že byli exponováni některé výše uvedené formě mobbingu. Za nejčastěji uváděnou formu mobbingu je považován mobbing v podobě slovního či jiného zesměšňování nebo pomlouvání. Za podstatné považuji uvést skutečnost, že

---

<sup>239</sup> VEČERKOVÁ, Barbora. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. © 2013 SIMAR. Publikováno 25. 6. 2013. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <<http://simar.cz/clanky/s-ruznymi-formami-sikany-na-pracovisti-ma-aktualne-zkusenost-petina-osob.html>>.

<sup>240</sup> Tamtéž.

nebyla vyzorována žádná významná závislost mezi pohlavím a formou mobbingových útoků, tzn., že muži i ženy jsou nebo byli výše uvedeným formám násilí na pracovišti vystaveni v podobné míře. Vzhledem k tomu, že více než 50 % obětí mobbingu je nebo bylo vystavováno některé výše uvedené podobě mobbingových útoků, hypotéza č. 3 byla potvrzena.

Předposlední hypotéza byla koncipována tak, aby ověřovala, zda je znalost pojmu mobbing determinována pohlavím. Tato hypotéza statisticky testovala a ověřovala závislost (vliv) pohlaví na znalosti mobbingu. Na základě výpočtu testového kritéria  $\chi^2$  a jeho porovnání s kritickou hodnotou jsem došla k závěru, že existuje vzájemná závislost mezi pohlavím a znalostí pojmu mobbing. Dle výsledku šetření lze konstatovat, že u mužů bylo zaznamenáno nižší povědomí o pojmu (méně než 60 %) než u žen (80 %). V rámci dané hypotézy bylo dále zjišťováno, kde se respondenti s tímto pojmem poprvé setkali. Více než polovina respondentů uvedla, že pojem mobbing znají ze školy, naopak nejméně respondentů (pouze 2) se o pojmu dozvěděli v rámci rodiny. Vzhledem k výše uvedenému byla hypotéza č. 4 potvrzena.

Poslední, pátá hypotéza ověřovala skutečnost, zda více než tři pětiny respondentů vystavených mobbingu mají snahu problém na pracovišti řešit. Hypotéza taktéž vycházela z opakovaného šetření agentury STEM/MARK z roku 2013. Z šetření agentury vyplývá, že tři pětiny respondentů mají snahu problém na pracovišti řešit a to nejčastěji oznámením skutečnosti o podezření na šikanování svému nadřízenému, případně vedení či managementu firmy nebo podniku.<sup>241</sup> Z mnou provedeného šetření taktéž vyplývá, že více než 60 % respondentů vystavených mobbingu mají snahu tento problém řešit. V šetření byly zaznamenány různorodé odpovědi, přičemž nejvíce respondentů (téměř 40 %) odpovědělo, že vše oznámili svému nadřízenému (vedení firmy). Dalším nejčastěji uváděným řešením bylo řešení situace ve formě výpovědi, kterou zvolilo téměř 25 % respondentů. Z šetření vyplynula důležitá skutečnost a to, že téměř 20 % respondentů nemá snahu mobbing řešit (v dotazníku uvedli odpověď „*nijak*“; „*nic*“). Další způsoby řešení situace byly zastoupeny vždy pouze jedním respondentem. Z výše uvedených informací vyplývá, že i poslední hypotéza č. 5 byla potvrzena.

---

<sup>241</sup> VEČERKOVÁ, Barbora. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. © 2013 SIMAR. Publikováno 25. 6. 2013. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <<http://simar.cz/clanky/s-ruznymi-formami-sikany-na-pracovisti-ma-aktualne-zkusenost-petina-osob.html>>.

Potvrzeno bylo tedy všech pět stanovených hypotéz. Hypotézy č. 1, 3 a 5 vycházely z opakovaného šetření problematiky mobbingu agentury STEM/MARK z roku 2013. Při komparaci výsledků průzkumného šetření s výsledky šetření agentury STEM/MARK lze říci, že se výsledky obou šetření ve sledovaných oblastech výrazně ztotožňují. Pouze v případě výskytu přímé (osobní) zkušenosti s mobbingem se výsledky šetření poněkud liší. Podle šetření agentury má s některou z forem šikany na pracovišti zkušenost více než pětina osob starších 15 let (celkem 21 % respondentů), přičemž více než polovina šikanovaných osob (11,55 %) je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně či ještě častěji, a to téměř ve dvou třetinách případů po dobu delší než jeden rok. Z výsledků mého průzkumného šetření vyplynulo, že opakovanou přímou (osobní) zkušenost s některou z forem mobbingu má více respondentů, a to téměř 20 % respondentů, ale z hlediska frekvence mobbingových útoků bylo zjištěno, že třetina respondentů jsou (byli) mobbováni v průměru méně často (tzn. méně než jednou za měsíc) a to dlouhodobě, tzn. déle než jeden rok. Lze tedy říci, že v mém průzkumném šetření byla zaznamenána vyšší míra opakovaných případů mobbingu než v šetření agentury STEM/MARK, avšak v šetření této agentury se nacházelo více respondentů, kteří byli vystavováni mobbingovým útokům s vyšší frekvencí (jednou týdně či ještě častěji).

Výsledky průzkumného šetření poukazují na značně vysokou míru výskytu případů mobbingu. Stejně tak, jako je tomu i v jiných případech násilí, lze předpokládat, že skutečná míra případů násilí na pracovišti je vyšší než šetřením zjištěná hodnota.

Za důležité považuji uvést, že provedené průzkumné šetření je třeba považovat spíše za určitou sondu do dané problematiky, výsledky šetření není z objektivního hlediska možné generalizovat. Taktéž je vhodné podotknout, že nebylo možné provést adekvátní komparaci výsledků obou šetření a to z mnoha důvodů (např. z důvodu rozdílně velkého průzkumného souboru respondentů a jeho struktury dle pohlaví, věku apod.). I přesto se domnívám, že stanoveného cíle průzkumného šetření bylo s ohledem na omezené možnosti dosaženo.

Kvantitativní průzkumné šetření bylo doplněno kvalitativní metodou, **případovou studií** (viz příloha F). Dle obecné definice kazuistika neboli případová studie znamená intenzivní studium jednoho případu (jedné situace, jednoho člověka, jednoho problému). Případová studie je metoda ve skrze kvalitativní, jelikož dokáže dokonale splnit základní cíle kvalitativního výzkumu – zkoumá současné fenomény

do jejich hloubky v jejich skutečném kontextu, zvláště v případě, kdy nejsou hranice mezi fenoménem a jeho kontextem zcela jasné. Ponoření se do hloubky jednoho fenoménu nám umožňuje, abychom důsledně porozuměli zkoumanému.<sup>242</sup>

Úkolem předložené kazuistiky bylo, s ohledem na možnosti, názorněji poukázat na danou problematiku, zejména na průběh mobbingu, na jednotlivé fáze mobbingu, používané strategie a také na důsledky, kterým oběti vystavené mobbingovým útokům musí čelit.

---

<sup>242</sup> OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku. *EMI*, 2010, roč. 2, č. 2, s. 63.

## **Závěr**

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno celospolečensky aktuální, závažné a velmi citlivé téma. Mobbing představuje pro současnou společnost značný problém, jelikož jedinců, kteří jsou na pracovišti vystaveni mobbingu neustále přibývá.

Jak bylo v textu práce již zmíněno, mobbing je formou psychického teroru na pracovišti. Nemůže být tedy zaměňován s běžnými neshodami, konflikty a občasnými hádkami, které se v jisté míře vyskytují na každém pracovišti. Mobbing, na rozdíl od klasické šikany je mnohem rafinovanější, skrytější a tudíž zákeřnější než šikana, která se vyskytuje např. v prostředí školy. Mobbing má velice negativní dopad na pracovní, ale též na osobní život mobbovaného jedince.

Cílem diplomové práce bylo přehledně shrnout nejdůležitější poznatky o mobbingu a přinést tak ucelený pohled na danou problematiku. V rámci práce byl u respondentů mapován mobbing za využití kvantitativní metody ve formě dotazování. Cílovou populací průzkumného šetření se stalo obyvatelstvo České republiky ve věku od 15 let. Pozornost byla zaměřena zejména na zjištění, jaká je míra přímé (osobní) zkušenosti respondentů s touto formou patologických vztahů na pracovišti. Dále byla zjišťována informovanost respondentů o dané problematice, s jakými nejčastějšími projevy mobbingu se respondenti setkali, jaké využívají či využili způsoby řešení případů mobbingu aj.

V průzkumném šetření bylo stanoveno celkem pět hypotéz, které vycházely zejména z šetření agentury STEM/MARK z roku 2013. Tato agentura v České republice dlouhodobě mapuje problematiku mobbingu. Od roku 2001 provádí nejrozsáhlejší opakované vícetématické šetření výskytu mobbingu v české společnosti. Všechny stanovené hypotézy byly následně potvrzeny.

Kvantitativní průzkumné šetření bylo doplněno kvalitativní metodou, případovou studií, jejímž úkolem bylo názorněji poukázat na danou problematiku, zejména na průběh mobbingu, tj. na fáze mobbingu, používané strategie a důsledky, kterým oběti vystavené mobbingovým útokům musí čelit.

S ohledem na dané možnosti se domnívám, že byly stanovené cíle teoretické a empirické části diplomové práce dosaženy.

V boji s mobbingem hraje velmi významnou roli specifické i nespecifické preventivní působení, které by mělo být započato v raném dětském věku, tj. již v mateřských a základních školách. Zejména je zapotřebí u mladých jedinců

v procesu primární i sekundární socializace potlačovat násilné a agresivní projevy a naopak podporovat jejich všestranně pozitivní a harmonický rozvoj.

Prevence násilného chování musí být tedy započata již v rodinném prostředí ze strany rodičů, dále ve školním prostředí ze strany vyučujících, školních psychologů a sociálních pedagogů, kteří se zaměřují především na prevenci a eliminaci šikany a jiných agresivních projevů. V neposlední řadě je nutné, aby se prevence uskutečňovala také v pracovním prostředí ze strany personalistů a vedení firmy, kteří by měli důsledně dbát na to, aby byl co nejvíce minimalizován přístup na pracoviště právě mobberům či osobám vykazujícím sklony k mobbování.

Domnívám se, že přítomnost sociálního pedagoga ve firmách a různých institucích je pro prevenci či případnou eliminaci případů mobbingu nepostradatelná. Úkol sociálního pedagoga by spočíval zejména v pomoci vytvářet a udržovat příjemné a vyhovující pracovní prostředí. Sociální pedagog by měl zaujmout roli jakéhosi facilitátora, který by napomáhal k uspokojování zájmů a potřeb pracovníků, k jejich motivaci, rozvoji a seberealizaci. Zároveň by měl sociální pedagog vystupovat jako iniciátor supervizí, v rámci nichž by napomáhal s řešením pracovních problémů, taktéž by poskytoval případné rady a doporučení.

Z hlediska prevence patologických vztahů na pracovišti by bylo jistě velice efektivní, pokud by zejména Evropský sociální fond ve zvýšené míře spolufinancoval projekty, jejichž primárním cílem je napomoci malým a středním firmám odhalit nejrůznější formy mobbingu v pracovních kolektivech a následně, aby nabízel a poté umožnil realizovat účinná řešení případů mobbingu. Tímto by byla podpořena harmonizace pracovního prostředí a následně i vyšší efektivita práce, konkurenceschopnost a s tím související prosperita mnoha českých i zahraničních firem a neziskových organizací.



## Použité zdroje

Amnesty International. *Amnesty International v České republice* [online]. © 2013 Amnesty International Česká republika. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.amnesty.cz/amnesty-ceska-republika>>.

BEDNÁŘ, Miloš a Pavel BEŇO. Patologie pracovních vztahů aneb opět mobbing: Psychické trápení v práci je nepřipustné. *Sondy*, 2000, roč. 11, č. 2, s. 14. ISSN 0322-8800.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

BERG, Wolfhart. *S vlky výti: tipy a triky, jak udělat strmou kariéru*. 1. vyd. Praha: I. Železný, 1997. 223 s. ISBN 80-237-3504-7.

BIELIKOVÁ, Alžbeta. Řízení firemní kultury. *Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*, 2004, roč. 39, č. 8, s. 28. ISSN 0026-8720.

Bílý kruh bezpečí. *Poslání a činnost* [online]. Copyright Bílý kruh bezpečí, o. s. 2009. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.bkb.cz/o-nas/poslani-a-cinnost/>>.

BUKOVJAN, Petr. *Kontrolní činnost úřadů práce po přijetí zákona o inspekci práce* [online]. Publikováno 18. 10. 2005. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1052v1028-kontrolni-cinnost-uradu-prace-po-prijeti-zakona-o-inspekci-prace/>>.

BUSKOTTE, Andrea a Lucie VANÍČKOVÁ HORNÍKOVÁ. *Z pekla ven: žena v domácím násilí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1786-6.

ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol* [online]. [cit. 2013-08-21]. Habilitační práce. Masarykova univerzita Brno, Pedagogická fakulta, 2010. 467 s. Dostupné z: <<https://is.muni.cz/do/rect/habilitace/1441/Cech/habilitace/>>.

ČECH, Tomáš a Lucie OBROVSKÁ. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí školy a jeho právní opora pro obranu i prevenci. *Prevence*, 2010, roč. 7, č. 7, s. 6-9. ISSN 1214-8717.

ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: Škola a zdraví pro 21. století, 2011*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 255 s. ISBN 978-80-210-5448-6.

ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

ČESKO. Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2009, částka

58, s. 2822-2829. Dostupné z: <[http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=198/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smloovy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=198/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smloovy)>.

Českomoravská konfederace odborových svazů. *Projekt ESF – ČMKOS a KZPS. Stručná charakteristika projektu* [online]. ©2013. [cit. 2013-09-22]. Dostupné z: <[http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_1898.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_1898.pdf)>.

Český helsinský výbor. *O nás* [online]. ©2015 - Český helsinský výbor. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <<http://helcom.cz/o-nas/o-nas/>>.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila a Petra VITOUŠOVÁ. *Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů: příručka pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 191 s. ISBN 978-80-247-2014-2.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Moderní psychologie pro právníky: [domácí násilí, stalking, predikce násilí]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 150 s. ISBN 978-80-247-2207-8.

EGE, Harald. *Mobbing. Il terore psicologico sul posto di lavoro e le sue conseguenze psicofisiche sull'individuo* [online]. ©1997. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <<http://www.cesil.com/0300/mobit03.htm>>.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Violence, bullying and harassment in the workplace* [online]. © European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0406TR01/TN0406TR01.pdf>>.

FEHLAU, Eberhard, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

GAVORA, Peter. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido, 1996. 130 s. ISBN 80-85931-15-x.

Gender studies. *Historie Gender Studies, o.p.s.* [online]. ©2008 Gender Studies, o.p.s. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.genderstudies.cz/gender-studies/historie.shtml>>.

Gender studies. *Kdo jsme* [online]. ©2008 Gender Studies, o.p.s. [cit. 2014-06-04]. Dostupné z: <<http://www.genderstudies.cz/gender-studies/kdo-jsme.shtml>>.

HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 311 s. ISBN 80-7178-803-1.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelských a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. 79 s. ISBN 80-7013-397-X.

HATÁR, Ctibor a Viera KURNICOVÁ. Možnosti edukacie rodičov v kontextu sociálnej andragogiky. *Pedagogická revue*, 2005, roč. 57, č. 1, s. 37-39. ISSN 1335-1982.

HÁVA, Petr et al. *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotních a sociálních služeb v ČR: vstupní teoretické studie: empirické šetření*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004. 136 s. ISBN 80-86625-21-4.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

HORA, Josef. Jak reagovat na mobbing. *Sestra*, 2003, roč. 8, č. 6, s. 6. ISSN 1210-0404.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-851-8661-6.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

JAKUBKA, Jaroslav. *Šikana na pracovišti* [online]. ©2013 Wolters Kluwer, a. s. Publikováno 8. 8. 2011. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34658v44276-sikana-na-pracovisti/>>.

KEJHOVÁ, Hana. *Když je šéf obětí a tým jeho tyran* [online]. ©1996-2013 Economia. a. s. Aktualizováno 27. 9. 2010. [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <<http://hn.ihned.cz/c1-46597400-kdyz-je-sef-obet-a-tym-jeho-tyran>>.

KMONÍČKOVÁ, Jana a Irena WAGNEROVÁ. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, roč. 40, č. 3-4, s. 136; 140. ISSN 0033-300X.

KOPECKÁ, Helena. *Je nárůst šikany na pracovišti důsledkem finanční krize?* [online]. © Helena Kopecká 2001-2013. Publikováno 8. 7. 2009. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_7490/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_7490/)>.

KOUKOLÍK, František a Jana DRTILOVÁ. *Vzpouza deprivantů: o špatných lidech, skupinové hlouposti a uchvácené moci*. Praha: Makropulos, 1996. 303 s. ISBN 80-901776-8-9.

KOŽENÁ, Ludmila. Šikana na pracovišti. *České pracovní lékařství*, 2007, roč. 8, č. 4, s. 175. ISSN 1212-6721.

KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ. *Člověk - prostředí - výchova: k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. 199 s. ISBN 80-7315-004-2.

KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 215 s. ISBN 978-80-7367-383-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-x.

KŘÍŽKOVÁ, Alena et al. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů. Rozsah, formy, aktéři, řešení* [online]. Sociologický ústav AV ČR. 2005. [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>>.

KYNCLOVÁ, Petra. *Mobbing a bossing – formy šikany na pracovišti*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd, 2012. 107 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Dana Knotová, Ph.D. [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <[http://is.muni.cz/th/210551/ff\\_m/?lang=en](http://is.muni.cz/th/210551/ff_m/?lang=en)>.

LABANC, Kudo. *Psychologické aspekty mobbingu na pracovišti*. Bakalárska práca. Praha: VŠ JAK, 2006. 49 s. Cit. dle KUBÁNI, Viliam. *Mobbing, bullying a diskriminacia na pracovišti* [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <[http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani3/pdf\\_doc/kubani.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani3/pdf_doc/kubani.pdf)>.

LEDNICKÁ, Jana. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. Praha: FF UK, FPS, 2002. 101 s. [online]. [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <<http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>>.

LERDA, Luisa. *Orientamenti di diritto europeo in tema di mobbing: l'influsso nell'ordinamento italiano*. Diplomová práce. Roma: Università degli studi di Roma "La Sapienza", 2000/2001, 140 s. Cit. dle ČECH, Tomáš. *Škola a zdraví pro 21. století, 2011: mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.

LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. 1996. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

LOVAŠ, Ladislav. *Agresia a násilie: psychológia ľudskej agresie a jej podoby v domácom prostredí, v škole, v práci, vo väzniciach a v športe*. 1. vyd. Bratislava: Ikar, 2010. 197 s. ISBN 978-80-551-1752-2.

MORENO-JIMENEZ, Bernardo et al. *Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalence, Forms and Risk Groups in a Spanish Sample*. *International Journal of Organisational Behaviour*, 2008, vol 13, no. 2, p. 95-109. ISSN 1440-5377. Cit. dle ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. [online]. [cit. 2013-08-21]. Habilitační práce. Masarykova univerzita Brno, Pedagogická fakulta, 2010. 467 s. Dostupné z: <<https://is.muni.cz/do/rect/habilitace/1441/Cech/habilitace/>>.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresí.* 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Asertivně do života.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 164 s. ISBN 978-802-4738-697.

*Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012.* Ostrava: Sagit, 2012. 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8.

Občanské sdružení proti šikaně. *Občanské sdružení proti šikaně. Stanovy* [online]. Aktualizováno 31. 5. 2003. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <<http://www.sikana.cz/stanovy.html>>.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku. *EMI*, 2010, roč. 2, č. 2, s. 62-65. ISSN 1804-1299.

OLEXA, Luděk. Rozmáhání šikany na pracovišti - mobbing a bossing. *Bezpečnost a hygiena práce*, 2009, roč. 2, č. 3, s. 20-21. ISSN 0006-00453.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky.* Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. 199 s. ISBN 80-867-2303-8.

PAPARELLA, Domenico, Vilma RINOLFI and Fernando CECCHINI. *Increasing focus on workplace mobbing* [online]. © EUROFOUND 2015. Publikováno 1. 3. 2004. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/feature/it0402104f.htm>>.

PARAGYIOS, Alina. *Harcelement* [online]. © Cabinet d'Avocats A-P. [cit. 2013-08-02]. Dostupné z: <<http://www.cabinet-alina-paragyios.fr/harcelement/avocat/etudes-harcelement-moral-au-travail/different-typesharcelement-moral-travail.html>>.

Parlament České republiky. Poslanecká sněmovna. *Listina základních práv a svobod* [online]. [cit. 2013-09-06]. Dostupné z: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.

PATHÉ, Michele. *Surviving Stalking.* 1st ed. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2002. 176 s. ISBN 0-521-00964-2.

PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998. 270 s. ISBN 80-7184-569-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.

Psychickeobtezovani.webnode.cz. *Zdravotní problémy zapříčiněné mobbingem* [online]. ©2010-2013 Text a Design by Freedom. [cit. 2013-08-21]. Dostupné z: <<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/zdravotni-problemy-zapricinene-mobbingem-sikanovanim-obtezovanim/>>.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie.* 1. vyd. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

- ŘÍČAN, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. 95 s. ISBN 80-7178-049-9.
- Sikanavpraci.cz. *Mobbing free poradna* [online]. ©2012. [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: <<http://www.sikanavpraci.cz/poradenstvi/>>.
- SMOLÍK, Petr. *Duševní a behaviorální poruchy: poruchy klasifikací, nástin nozologie, diagnostika*. 1. vyd. Praha: Maxdorf, 1996. 504 s. ISBN 80-85800-33-0.
- SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.
- SROKA, Jacek. *Nature and extent of mobbing in the workplace* [online]. Publikováno 15. 10. 2008. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/09/PL0809019I.htm>>.
- Státní úřad inspekce práce. *Kompetence orgánů inspekce práce* [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <[http://www.suip.cz/\\_files/suip-61de1347121fa62538f15ddcdae8847e/kompetence\\_ip\\_cerven\\_2012.pdf](http://www.suip.cz/_files/suip-61de1347121fa62538f15ddcdae8847e/kompetence_ip_cerven_2012.pdf)>.
- Stopstalking.cz. *Co je to stalking?* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <[http://www.stopstalking.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=73](http://www.stopstalking.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=73)>.
- SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. 28 s. ISBN 978-80-86973-66-1.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- TOMKO, Anton. *Mobbing a Bossing. Prevence sociálně patologických jevů*, 2003, roč. 2, č. 10, s. 26-30. ISSN 1214-6609.
- UZEL, Radim. *Sexuální obtěžování na pracovišti* [online]. ©2001-2013 Společnost pro plánování rodiny a sexuální výchovu. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <<http://www.planovanirodiny.cz/view.php?cislocclanku=2008012901>>.
- VEČERKOVÁ, Barbora. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. Publikováno 30. 6. 2011. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <[http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ\\_STEMMARK\\_mobbing\\_2011.pdf](http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ_STEMMARK_mobbing_2011.pdf)>.

VEČERKOVÁ, Barbora. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost pětina osob. Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. © 2013 SIMAR. Publikováno 25. 6. 2013. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <<http://simar.cz/clanky/s-ruznymi-formami-sikany-na-pracovisti-ma-aktualne-zkusenost-petina-osob.html>>.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3174-2.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

VYKOPALOVÁ, Hana. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. 154 s. ISBN 80-244-0337-4.

VYSLOUŽIL, Petr. *Mobbing, šikana a diskriminace po česku* [online]. ©1996-2013. [cit. 2013-09-08]. Aktualizace 23. 6. 2005. Dostupné z: <<http://pravniciradce.ihned.cz/c1-16372730-mobbing-sikana-a-diskriminace-po-cesku>>.

VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Zákoník práce: komentář*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 772 s. ISBN 978-80-7478-033-2.

WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007. 30 s. ISSN 1801-5999.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WOLFOVÁ, Květa a Jiří CHALOUPKA. Mobbing – významný negativní psychosociální faktor pracovního prostředí. *Pracovní lékařství*, 2009, roč. 61, č. 2, s. 58. ISSN 0032-6291.

ZÁBRODSKÁ, Kateřina a Petr KVĚTON. Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*, 2012, roč. 48, č. 4, s. 11-16. ISSN 0038-0288.

ZAPF, Dieter. *Mobbing in Organisationen Überblick zum Stand der Forschung* [online]. ©Hogrefe-Verlag, Göttingen 1999. [cit. 2013-08-27]. Dostupné z: <[http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/zapf\\_zao\\_1999.pdf](http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/zapf_zao_1999.pdf)>.

ŽBODÁKOVÁ, Andrea. Neviditelné násilí: mobbing: šikana v zaměstnání. *Týden*, 2000, roč. 7, č. 18, s. 16. ISSN 1210-9940.

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

**Obrázek č. 1:** Bludný kruh výkonnosti

**Obrázek č. 2:** Bludný kruh potíží

**Tabulka č. 1:** Znaky šikany a mobbingu

**Tabulka č. 2:** Procentní podíl pachatelů mobbingu v závislosti na jejich pohlaví a pohlaví oběti

**Graf č. 1:** Procentuální podíl respondentů dle pracovního poměru

**Graf č. 2:** Procentuální podíl respondentů dle pohlaví

**Graf č. 3:** Procentuální podíl respondentů dle věku

**Graf č. 4:** Procentuální podíl respondentů dle rodinného stavu

**Graf č. 5:** Procentuální podíl respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

**Graf č. 6:** Procentuální podíl respondentů s opakovanou přímou (osobní) zkušeností s mobbingem (bez ohledu na pohlaví)

**Graf č. 7:** Procentuální podíl respondentů s opakovanou přímou (osobní) zkušeností s mobbingem (dle pohlaví)

**Graf č. 8:** Procentuální podíl respondentů (mužů) dle znalosti pojmu mobbing

**Graf č. 9:** Procentuální podíl respondentů (žen) dle znalosti pojmu mobbing

**Graf č. 10:** Procentuální podíl respondentů podle toho, odkud znají pojem mobbing

**Graf č. 11:** Procentuální podíl respondentů dle vyřešení situace



## **Seznam příloh**

### **Příloha A**

Typologie nejnebezpečnějších šéfů

### **Příloha B**

Hlavní strategie bossingu

### **Příloha C**

LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terrorization, Leymannův seznam psychického terorizování

### **Příloha D**

Dotazník

### **Příloha E**

Výpočet chí kvadrátu

### **Příloha F**

Kazuistika

# **PŘÍLOHY**

## Příloha A

### Typologie nejnebezpečnějších šéfů

- **Mlčenlivý samotář** – vedoucí pracovník kontakty se svými podřízenými omezuje na minimum. Jedná se o vynikajícího odborníka, ale ve vedení pracovníků se prakticky vůbec nevyzná. Svou mlčenlivostí a uzavřeností nadřízený nikoho nemotivuje a nedeleguje pravomoc na své podřízené. Obzvláště mlčenlivost, tajnůstkářství a nepřehledná rozhodnutí nadřízeného pociťují zaměstnanci jako jistou hrozbu konfliktů v pracovním kolektivu.
- **Nepřístupný** – tento šéf se chová podobným způsobem jako samotář, avšak rozdíl spočívá v tom, že jeho ignorování pracovníků pramení z určitého elitářství. Je příliš povznesený nad ostatní a příliš arogantní.
- **Autoritativní** – ve svém jednání je bezohledný, komunikuje zejména křikem a používá vojenský styl řízení. Nebývá neoblíbený, protože svým přístupem zajišťuje určitou jistotu, každý totiž přesně ví, na čem je.
- **Váhavý** – tento typ nejistého šéfa velmi nerad rozhoduje, naopak každou záležitost i sebemenšího významu odsune na pozdější dobu ze strachu, aby něco nepokazil. Jeho styl řízení je velmi chaotický. Jen stěží se z vlastní iniciativy stává aktivním mobberem, zároveň ale nezamezí postupně se objevujícím mobbingovým aktivitám, čímž v podstatě napomáhá psychickému teroru.
- **Náladový** – neustále mění směr a rychle mění svá rozhodnutí, je chaotický a nevypočitatelný. Pracovní kolektiv trpí neustálým zmatkem. Jeho náladovost bývá znakem hluboké nespokojenosti a nedůvěry v sebe sama.
- **Chlubil** – vedoucí se považuje za člověka, bez něhož by se nic nezvládlo, neustále má program plný povinností. Má potřebu se pochválit před ostatními, připadá si nepostradatelný. Připisuje si veškeré úspěchy, kdežto za neúspěchy činí zodpovědné ostatní pracovníky.<sup>243</sup>

---

<sup>243</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 106-110.

## Příloha B

### Hlavní strategie bossingu

- **Sisyfovská taktika** – oběti jsou přidělovány namáhavé práce, které jsou často nesmyslné a zbytečné. Postižený má vykonávat práce, na které absolutně nestačí; nestačí na ně svými schopnostmi, ani odbornými vědomostmi.
- **Malé požadavky** – oběti jsou přidělovány úkoly, které neodpovídají její kvalifikaci, schopnostem a dovednostem.
- **Přehnané požadavky** – jedná se o opak předchozí taktiky, oběť je nucena vykonávat práce, na které nestačí svými schopnostmi, ani odbornými vědomostmi.
- **Metoda Achillovy paty** - oběť musí zásadně vykonávat práce, které pociťuje jako velice nepříjemné či protivné. I když se kolegové nabídnou, že danou práci udělají, protože jim nevadí nebo se jim dokonce velmi líbí, šéf trvá na svém.
- **Trvalá kontrola** – šéf kontroluje veškeré činnosti zaměstnanců a jejich přítomnost na pracovišti. Nadřízenému se musí předkládat i malé, dílčí výsledky a každé rozhodnutí byť i bezvýznamné musí být vždy ohlášeno. Takový způsob chování k podřízenému odpovídá otevřené nedůvěře. Zaměstnanec je ze strany nadřízeného prezentován jako částečně odborně nesvéprávný.
- **Překvapující útoky** - rozhodnutí, která se oběti týkají, se činí za jeho zády. Zasahují oběť jako blesk z čistého nebe.
- **Oklešťování kompetencí** – dochází k systematickému oklešťování sféry působnosti oběti. Úkoly, které spadaly do kompetence oběti, jsou předány ostatním kolegům, často bez bližšího vysvětlení a bez udání důvodu.
- **Izolace** – zaměstnanec není informován o důležitých změnách, je vylučován z porad, jeho názor nemá žádnou váhu, není důležitý. Někdy je oběť izolována i prostorově, je jí přidělena odlehlá pracovna, která neumožňuje žádný kontakt s kolegy, čímž se zamezí možným spojeními.
- **Útoky na zdraví** - oběť je nucena vykonávat činnosti, které jsou zdraví škodlivé.

- **Narážky na psychický stav** - oběti jsou podsouvány různé duševní choroby a psychiatrické poruchy. Každá reakce postiženého je vykládána jako další symptom a jako potvrzení předpokladu.<sup>244</sup>

---

<sup>244</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelství Neografie, 1995, s. 101-102.

## **Příloha C**

LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terrorization, Leymannův seznam psychického terorizování.

### **Kategorie I – útoky na možnost se vyjádřit, příp. se někomu svěřit**

Tato kategorie zahrnuje způsoby chování a jednání agresora, které zůstávají pouze ve verbální rovině.

1. Nadřízený omezuje možnost oběti se vyjádřit.
2. Oběť je umlčována či neustále přerušována.
3. Kolegové omezují možnost oběti se vyjádřit.
4. Kolegové na oběť křičí a nadávají ji.
5. Práce oběti je neustále kritizována.
6. Oběť je vystavena verbálním útokům v souvislosti se svým soukromým životem.
7. Oběť je zastrašována prostřednictvím telefonických hovorů.
8. Oběť je vystavena verbálním výhrůžkám.
9. Oběť je vystavena písemným výhrůžkám.
10. Oběti je upírán kontakt prostřednictvím znevažujících pohledů či gest.
11. Oběti je upírán kontakt prostřednictvím různých náznaků či odmítnutí, aniž by jí to bylo řečeno přímo.

### **Kategorie II – útoky na sociální (mezilidské) vztahy**

Zde jsou mobbingové útoky zaměřeny na separaci a izolaci oběti od zbytku pracovního kolektivu.

12. Agresor s obětí nemluví.
13. Oběť má zakázáno s agresorem hovořit.
14. Oběť je izolována v místnosti, která je daleko od ostatních kolegů.
15. Kolegové mají zakázáno s obětí hovořit.
16. Fyzická přítomnost oběti je popírána.

### **Kategorie III – útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost**

Cílem mobbingových útoků je zabránění oběti, aby si udržela svou osobní pověst.

17. O oběti se na pracovišti šíří lži.
18. Rozšiřují se o ni pomlavy.

19. Oběť je terčem výsměchu či zesměšňování.
20. Oběť je v podezření, že není duševně zcela v pořádku.
21. Oběť se má nechat vyšetřit psychiatrem.
22. Na adresu oběti se dělají vtipy.
23. Je imitována její chůze, hlas nebo gesta za účelem znevážení či zesměšnění.
24. Je napadáno její politické či náboženské přesvědčení.
25. Soukromý život dotyčné osoby se stává předmětem různých vtipů.
26. Je znevažována a zesměšňována její národnost.
27. Oběť je nucena vykonávat práce, které zraňují její sebevědomí a sebeúctu.
28. Pracovní nasazení a výkon oběti je znevažován a hodnocen neobjektivním způsobem.
29. Rozhodnutí oběti jsou zpochybňována, příp. nejsou brána v potaz.
30. Oběť je terčem obscénních nadávek a jiných znevažujících a ponižujících výrazů.
31. Oběť je předmětem sexuálního zájmu a jsou ji činěny verbální sexuální nabídky.

#### **Kategorie IV – útoky na kvalitu pracovní a životní situace**

Agresorova pozornost je zaměřena na pracovní činnost oběti. Jedná se především o množství, obtížnost a potřebnost přidělovaných úkolů. Tato kategorie zahrnuje zejména situace, kdy oběť dostává pracovních úkolů buď příliš mnoho či značně přesahují odborné či fyzické schopnosti oběti, nebo naopak příliš málo úkolů či žádné, popř. úkoly, které jsou hluboce pod úrovní její profesní kvalifikace.

32. Oběti nejsou přidělovány vůbec žádné pracovní úkoly.
33. Oběti je odepřena možnost jakéhokoli zaměstnání, dokonce nesmí na pracovišti vykonávat ani činnost, kterou si vymyslí sama.
34. Oběti jsou přidělovány nesmyslné úkoly.
35. Oběti jsou přidělovány pouze úkoly pod úrovní jejich dovedností a možností.
36. Oběti jsou neustále přidělovány stále nové pracovní úkoly.
37. Oběti jsou přidělovány ponižující pracovní úkoly, které poškozují její osobu či pověst.
38. Oběti jsou přidělovány úkoly podstatně přesahující její schopnosti s úmyslem prokázat její neschopnost.

## **Kategorie V – útoky na zdraví**

Poslední kategorii zahrnují případy, kdy již dochází k ohrožení zdraví oběti, vyhrožování fyzickým násilím či dokonce k jeho realizaci. K tomuto typu teroru se dle řady odborníků uchylují spíše muži.

39. Oběť je nucena do práce, která poškozuje její zdraví.
40. Oběti je vyhrožováno fyzickým násilím.
41. Oběť je vystavena mírnějšímu násilí za účelem jejího zastrašení.
42. Oběť je tělesně zneužívána.
43. Oběti jsou způsobeny výdaje s úmyslem ji poškodit.
44. Oběti jsou způsobeny fyzické škody doma nebo na pracovišti.
45. Oběť je vystavena sexuálnímu obtěžování.<sup>245</sup>

---

<sup>245</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 152-154.



# Příloha D

## Dotazník

Dobrý den,

studuji na Pedagogické fakultě Univerzity Hradec Králové návazný magisterský obor Sociální pedagogiku. Dovoluji si Vám předložit tento dotazník s prosbou o jeho vyplnění. Údaje, které dotazník poskytne, potřebuji pro svou diplomovou práci na téma „*Mobbing-násilí na pracovišti*“.

Dotazník je zcela anonymní a informace z něj budou použity výhradně pro účely diplomové práce, proto Vás prosím o upřímnost odpovědí. Vámi zvolenou odpověď prosím označte křížkem. Odpovědi může být u vyznačených otázek i více. Vyplnění dotazníku potrvá cca 10-15 minut.

Velice Vám děkuji za ochotu a Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

### Q1. Pracovní poměr

- v současné době jsem v pracovním poměru
- v současné době nejsem v pracovním poměru

### Q2. Pohlaví

- muž
- žena

### Q3. Věk

- 15-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

### Q4. Rodinný stav

- svobodný/svobodná
- ženatý/vdaná
- rozvedený/rozvedená
- vdovec/vdova

### Q5. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- střední odborné s výučním listem
- střední odborné s maturitou
- střední

- vyšší odborné
- vysokoškolské

**Q6. Znáte pojem mobbing?**

- ano
- ne

**Q7. Pokud jste v položce Q6 uvedl(a), že pojem mobbing znáte, kde jste se setkal(a) s pojmem mobbing poprvé? Zde můžete zaškrtnout více možností.**

- knihy, noviny, časopisy
- televize
- internet
- škola, práce
- rodina
- přátelé

**Q8. Domníváte se, že je mobbing v podmínkách České republiky trestným činem uvedeným v trestním zákoníku?**

- ano
- ne
- nevím

**Q9. Spolupracovníci či nadřízení mě okřikují a neustále mě přerušují, když mluvím.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q10. Spolupracovníci či nadřízení neustále kritizují mou práci, přestože jsem přesvědčen(a), že jsem ji odvedl(a) dobře.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q11. V zaměstnání dochází ze strany spolupracovníků či nadřízených ke kritice mého soukromého života.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q12. Je mi ze strany spolupracovníků či nadřízených vyhrožováno slovně či dostávám výhružné telefonáty nebo poštu.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q13. Ostatní spolupracovníci se mnou nekomunikují, ignorují mne, přehlížejí mne.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q14. Spolupracovníci či nadřízení mě slovně či jinak zesměšňují nebo mě pomlouvají.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q15. Jsem slovně či jinak napadán(a) pro své náboženské vyznání či politické přesvědčení.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q16. Můj pracovní výkon je podceňován a znevažován ze strany spolupracovníků či nadřízených.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q17. Spolupracovníci či nadřízení mě uráží nadávkami či ponižujícími výroky.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q18. Když vstoupím do místnosti, rozhovor spolupracovníků náhle utichne.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q19. Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q20. V zaměstnání mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q21. Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se všechno svede na mě.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q22. Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q23. Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q24. Od spolupracovníků či nadřízených dostávám nesmyslné pracovní úkoly.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojediněle
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q25. Od spolupracovníků či nadřízených nedostávám žádné pracovní úkoly a tedy „nemám co dělat“.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q26. Dostávám úkoly a povinnosti, které neodpovídají mé pracovní kvalifikaci.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q27. Jsem nucen(a) vykonávat zdraví škodlivé práce.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q28. Spolupracovníci či nadřízení mi vyhrožují fyzickým násilím.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q29. Spolupracovníci či nadřízení mi dělají sexuální návrhy či se snaží o sexuální sblížení.**

<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím	<input type="checkbox"/> ojedinele
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

**Q30. Zvolte, ze strany koho jste nebo jste byl(a) vystavován(a) těmito situacím:**

- ze strany spolupracovníka (spolupracovníků)
- ze strany nadřízeného (nadřízených)
- ze strany spolupracovníka (spolupracovníků) i nadřízeného (nadřízených)
- žádným výše uvedeným situacím nejsem a nikdy jsem nebyl(a) vystavován(a) – uvedl(a) jsem „nesouhlasím“, nebo jsem těmito situacím byl(a) vystavován(a) pouze jednorázově a uvedl(a) jsem „ojedinele“

**Q31. Jak často (průměrně) jste těmito situacím vystavován(a) nebo jste byl(a) vystavován(a) v minulosti?**

- denně nebo téměř denně
- alespoň jednou týdně
- jednou za čtrnáct dní
- jednou měsíčně
- méně často

**Q32. Jak dlouhou dobu jste těmito situacím vystavován(a) nebo jste byl(a) vystavován(a) v minulosti?**

- poslední měsíc
- posledního čtvrt roku
- posledního půl roku
- poslední rok
- déle než jeden rok

**Q33. Jakým způsobem se snažíte (jste se snažil/a) tyto problémy řešit? Zde můžete uvést více odpovědí (max. 3):**

- Oznámil(a) jsem vše svému nadřízenému
- Oznámil(a) jsem vše vedení firmy (či majiteli firmy)
- Podal(a) jsem výpověď
- Podal(a) jsem trestní oznámení
- Vyhledal(a) jsem pomoc psychologa
- Vyhledal(a) jsem pomoc organizace, která se na tyto problémy specializuje (uveďte, prosím, o jakou organizaci se jednalo) \_\_\_\_\_
- Něco jiného, níže specifikujte \_\_\_\_\_

**Q34. Vyřešila se tato situace?**

- Ano
- Ne

**Q35. Jakým způsobem byla situace vyřešena? Níže uveďte:** \_\_\_\_\_

**Q36. Obor ekonomické činnosti, ve kterém docházelo k mobbingu**

- Zemědělství, lesnictví a příbuzné obory
- Průmysl, zpracování surovin, výroba
- Stavebnictví, specializované stavební činnosti
- Velkoobchod
- Maloobchod
- Doprava
- Opravy, údržba, instalace strojů a zařízení
- Ubytování, stravování, pohostinství
- Administrativní, účetnické, informační činnosti
- Poštovní a kurýrní služby
- Osobní služby (kadeřnictví, kosmetika, čištění oděvů apod.)
- Úklidové činnosti
- Veřejná správa
- Školství, vzdělání
- Zdravotnictví
- Sociální péče a sociální služby
- Umělecké, zábavní, sportovní činnosti

Pokud byste chtěl(a) ještě něco dodat/upřesnit, zde je prostor.

## Příloha E

Výpočet chí kvadrátu

Pozorované četnosti

<b>Znalost mobbingu</b>	<b>ženy</b>	<b>muži</b>	<b><math>\Sigma</math></b>
ano	96	24	120
ne	24	19	43
$\Sigma$	120	43	163

Očekávané četnosti

<b>Znalost mobbingu</b>	<b>ženy</b>	<b>muži</b>	<b><math>\Sigma</math></b>
ano	88,344	31,656	120
ne	31,656	11,344	43
$\Sigma$	120	43	163

Chí kvadrát dílčí

<b>Znalost mobbingu</b>	<b>ženy</b>	<b>muži</b>	<b><math>\Sigma</math></b>
ano	0,664	1,852	2,516
ne	1,852	5,168	7,020
$\Sigma$	2,516	7,020	9,535

## Příloha F

### Kazuistika

Tato kazuistika pojednává o případu násilí na pracovišti, zejména ze strany přímé nadřízené (vedoucí oddělení), odehrávající se v jedné pojišťovně se sídlem v Praze. S žádostí o pomoc při řešení problému se klientka (oběť mobbingu) obrátila na Mobbing Free Poradnu, a to prostřednictvím své kolegyně, která ji poskytla na poradnu kontakt. V té době klientka obdržela již 2. vytýkácí dopis a hrozila jí výpověď ze zaměstnání.

Nejdříve bude pozornost zaměřena na uvedení širších souvislostí, které předcházely vzniku násilí na pracovišti. Klientka při jednom z prvních kontaktů s poradkyní Mobbing Free poradny uvedla, že v průběhu roku 2011 došlo ve společnosti k organizačním změnám. Mimo jiné byla z pozice člena představenstva sesazena paní Ing. X. Od ledna 2012 nastoupil na její místo Ing. XY, člověk bez zkušeností s pojišťovnictvím. Jeho příchodem se zásadním způsobem změnila atmosféra ve firmě a celá doba jeho dosavadního působení je provázána čistkami, které zhruba před půl rokem dorazily až k řadovým zaměstnancům.

Klientčiny problémy začaly nástupem vedoucí oddělení. Po čtrnácti dnech jejího působení dostala vytýkácí dopis (mimořádně v den klientčiny 50. narozenin), kterým ji bylo vytýkáno opakované nedostatečné plnění pracovních povinností, zejména neplnění kvantitativních ukazatelů a povinnosti eliminace externích nákladů. Proti dopisu se klientka odvolala a i přes opakované vyžádání podkladů prokazujících tvrzení ve vytýkáčím dopisu je k dnešnímu dni klientka neobdržela. Přesto, že klientka v prvních dnech nikomu neřekla, že dopis obdržela, její nadřízená o tom bez jejího vědomí informovala její kolegyni, která informovala i další kolegy.

Dále klientka popisuje nynější situaci ve firmě. Uvádí, že naprostá většina zaměstnanců je zstrašena na maximum a ti, kteří se rozhodli bojovat, jsou šikanováni zcela otevřeně a brutálně. Klientka neví, jestli je to zvláštnost dané firmy, ale to, co činí přímí nadřízení zaměstnanců na nejnižší úrovni se děje s posvěcením/na příkaz nadřízených na všech dalších úrovních. Klientka se nachází na nejnižší úrovni zaměstnaneckého žebříčku. To znamená, že nemá žádné zastání u výše postavených nadřízených.

Poradkyně Mobbing Free Poradny navrhla klientce, aby se spojila se svými kolegy a poslala jim soupis s uvedením, kde všude a jak se vedení firmy dopouští šikany. Klientce bylo dále navrženo, že na základě tohoto soupisu by mohlo být požádáno o prošetření šikany na pracovišti majitele firmy, případně vedení. Poradkyně klientce navrhla také možnost učinit další krok v podobě zveřejnění jejího případu, či případu organizace a šikany v ní.

Při další komunikaci klientka uvedla, že od počátku jejího pracovního poměru ve společnosti chodí na jazykový kurz. Vedoucí oddělení ji neodsouhlasila přihlášku na 2. pololetí školního roku s odůvodněním, že k její pracovní činnosti není potřebné zlepšovat kvalitu anglického jazyka. Klientka následně požádala vedoucí

o přehodnocení rozhodnutí, toto však vedoucí zamítla. Poté následoval další problém ze strany vedoucí a to v době, kdy byli pracovníci pojišťovny přestěhováni do otevřených kanceláří. Protest a předkládání argumentů o nevhodnosti tohoto řešení vzhledem k práci, kterou pracovníci vykonávají, nebylo ze strany vedení bráno v potaz. Vedoucí se rozhodla klientku přesadit na nejrušnější místo ke dveřím kanceláře, což odůvodnila stěhováním několika jiných kolegů. Klientka poté zažádala, aby mohla zůstat na svém místě, ale opět nebyla vyslyšena.

Den před stěhováním dostala klientka 2. vytýkácí dopis, ve kterém ji byla vytýkána další pochybení. Klientka se opět proti dopisu odvolala. Následující měsíc klientka požádala o osobní schůzku s vedoucí personálního oddělení. Klientka se rozhodla podat stížnost na zamítnutí bonusů (viz níže) a požádala zároveň o přešetření postupu své nadřízené a také požádala o pomoc při vyřešení sporu ohledně pokračování v jazykovém vzdělávání a změny pracovního místa. S vedoucí personálního oddělení klientka seděla asi hodinu, výsledek však pro ni byl negativní ve všech bodech.

Vedoucí dále zamítla zaměstnanecký benefit pro klientku, a to i přesto, že si klientka o benefit zažádala včas, její nadřízená se k němu v daném termínu nevyjádřila (ostatním kolegům ano) a po její stížnosti benefit zcela zamítla. Vedoucí s klientkou nadále nekomunikuje, veškeré potřebné záležitosti řeší s její kolegyní.

Při dalším kontaktu klientka své poradkyni poslala výčet projevů šikany ze strany její nadřízené a z toho vyplývající důsledky. Z uvedených projevů mobbingu lze jmenovat např. lživá a nepodložená tvrzení o kvalitě a kvantitě odvedené práce, lživé obvinění ze zkraslování kvantitativních výkonů, zásahů do provozního systému firmy, neposkytnutí podkladů prokazujících pracovní výkony, křik, zákaz navštěvovat jazykový kurz, bezdůvodné přesazení na jiné pracovní místo, svévolné jednání postavené na nepravdivých údajích a z toho vyvozované tresty (nevyplacené bonusy, benefity), vytýkácí dopisy obsahující nepravdivé informace aj.

Klientka dále uvedla některé projevy šikany vůči jiným kolegům tak, jak je měla možnost vidět na vlastní oči nebo je slyšela (od kolegů z jiných kanceláří). Jedná se např. o nesdělování informací týkajících se práce konkrétních osob těm, kterých se informace týkají, nepravdivé informace o pracovních výkonech a z toho vyvozované tresty v podobě nevyplacení bonusů, benefitů, přidělování práce, která neodpovídá kvalifikaci a postavení zaměstnance, křik aj.

Závěrem klientka uvedla důsledky, které jí a jejím kolegům vznikly v souvislosti se šikanou na pracovišti. Z výčtu důsledků lze pro ilustraci uvést alespoň některé z nich, např. pracovní neschopnost, ztráta váhy, nespavost, noční buzení, svíravé pocity okolo žaludku a srdce, bušení srdce, nesoustředěnost, obavy z chyb, křik, pláč, nechutenství, přejídání apod. Klientka uvedla, že jednu z kolegyň dokonce odvezla záchranná služba přímo z pracoviště. Celá situace byla zlehčována, dotyčná byla automaticky označena za psychicky labilní.

Dále následovala výměna několika e-mailů, studování vytýkácích dopisů a interní komunikace mezi nadřízenou a klientkou. V dalším postupu byl poradkyní Mobbing Free Poradny do společnosti personální ředitelce poslán dopis, ve kterém poradkyně uvedla, že se na jejich poradnu obrátilo několik jejich bývalých i stávajících zaměstnanců, kteří se cítí být obětí šikany na jejich pracovišti. V dopise



byla personální ředitelka firmy oslovena a požádána o diskusi a vyjádření se k daným záležitostem a o projevení snahy problém řešit smířčí cestou. V dopise bylo poukázáno na fakt, že dle jednotlivých výpovědí zaměstnanců jsou ve společnosti uplatňovány neetické praktiky a přístupy, které jsou v rozporu s dobrými mravy a dají se označit za systematickou šikanu na pracovišti. Dále bylo v dopise uvedeno, že většina těchto zaměstnanců prošla druhým stádiem důsledků šikany, jakými jsou například dlouhodobý stres odrážející se na psychice, nespavosti, nevolnosti, nesoustředěnost, ztráta váhy, plačtivost, psychické zhroucení, ztráta sebevědomí, nechť být v zaměstnání, strach, úzkosti apod. Dopis obsahoval také soupis jednotlivých forem šikany, které opakovaně praktikuje vedení na svých podřízených. Pro představu lze jmenovat např. útoky na pracovní výkon a psychiku zaměstnanců, nepříjemné jednání, neřešení konfliktů a nezájem o vysvětlení opakovaných dotazů pracovníků, nejasná komunikace, ignorování dotazů a žádostí o vysvětlení určitých kroků vedení, zaměstnanci, kteří se pokoušeli firemnímu systému porozumět a dotazovali se, byli považováni za nepohodlné a jejich práce jim byla stěžována, neoprávněné vytýkácí dopisy s opakovaně nevysvětlenými závěry a stížnostmi, neoprávněné odebrání či snížení osobního ohodnocení a zamezení dalšího vzdělávání, snižování pracovních pozic, degradace zaměstnanců, přehnané kontroly, sledování veškeré pracovní činnosti a záměrné vyhledávání chyb, přemísťování na horší pracoviště, pokusy o vyčleňování z pracovního kolektivu aj.

Poté následovala schůzka s právníkem, kde byla tato data předložena ústně, ale firma stále tyto údaje ignorovala, z tohoto důvodu byly zaslány písemně. Právník se nemohl do schůzky řádně zapojit, neboť poradci Mobbing Free Poradny se ve své práci opírají o komunikaci, morálku a etiku, nikoli o právo. Snaží se tak spory řešit smířčí cestou, ne soudní.

Po schůzce s personální ředitelkou byl personální ředitelce poradkyně Free Mobbing Poradny zaslán dopis, ve kterém bylo uvedeno, že se obě strany na poslední schůzce dohodli, že se vzájemně budou kontaktovat a případně dohodnou další aktivity v rámci ošetřování šikany na pracovišti. Dále bylo v dopise naznačeno, že vedení firmy v podstatě nesouhlasí nebo nepřijímá postoj zaměstnankyň, které tvrdí, že se jedná o šikanu. Zároveň se poradkyně v dopise personální ředitelky dotazovala, zda z uskutečněné schůzky o daném problému se zaměstnanci vplynula nějaká antimobbingová opatření nebo výstup. V dopise bylo doporučeno, aby se tímto tématem podrobněji vedení firmy zabývalo. Poradkyně mimo jiné doporučila pro řádnou diagnostiku a odhalení konkrétních problémů provést vztahový audit, který by odhalil formy a příčiny vztahové patologie, zároveň by se zaměřil na míru psychosociálního stresu s možnými směry nápravy a uzdravení vztahů ve firmě. Dopis byl zakončen opětovným vyzváním vedení firmy, aby byla situace řešena smířčí cestou v podmínkách otevřeného dialogu.

Dále byl do společnosti zaslán dopis, který shromažďoval veškeré informace od dalších zaměstnanců. V tomto dopisu poradkyně Mobbing Free Poradny vyslovuje nesouhlas s vedením firmy a upozorňuje na skutečnost, že z toho, co popisují někteří bývalí i nynější zaměstnanci i to jak se cítí klientka, vykazuje známky mobbingu a bossingu na pracovišti. V dopise taktéž poradkyně uvedla, že se klientka nyní nachází v pracovní neschopnosti a že další zaměstnanci firmy uvedli,

že prošli druhým stádiem důsledků šikany, jakými je například nespavost, dlouhodobý stres odrážející se na psychice, nevolnosti, nesoustředěnost, zhroucení, ztráta sebevědomí, strach, úzkosti apod. Někteří dokonce zaměstnání kvůli šikaně opustili. Součástí dopisu zaslaného personální ředitelce byl také následující rozsáhlejší výčet výpovědí zaměstnanců, kteří se cítí být obětmi mobbingových útoků ze strany vedení firmy. Pro ilustraci jsou níže uvedeny vybrané citace obětí mobbingu.

- „Benefity rušili centrálně téměř všem. Nemají potřebu nás motivovat. Cítím násilný tlak.“
- „Vše se zahazuje pod koberec. Není žádný pocit, že by se mělo něco řešit.“
- „Psychicky mi bylo zle, špatně jsem spala.“
- „Kdo se proti nim ozval, tak byl odstraněn.“
- „Za posledního třičtvrtě roku se zbavili všech vedoucích.“
- „Bojím se. Dělají to schválně.“
- „Používají neetické techniky, nemorální.“
- „Byla jsem vyzvána, abych nechodila na obědy, když to nestíhám.“
- „Berou mu agendu, pak mu dají další, pak mu vrátí starou agendu a takhle je to pořád dokola. Tři měsíce se dřel, aby se pak zase vrátil a takhle to bylo i u mě.“
- „Znechucování prostředí, až se člověk otráví a nevydrží to.“
- „Degradování pozic na nižší.“
- „Když se ozve právník, dají vám pokoj.“
- „Absurdní splňování věcí, není reálné je splňovat na základě nesmyslných rozhodnutí, abych nezískala prémie.“
- „Pořád čekám, jestli se mě zbaví.“
- „Nemají moc času na pauzu, aby stihli věci normování. Je to na hraně.“
- „Každý je nervózní, co je čeká na konci měsíce.“
- „Upozorňovala jsem je na mobbing a bossing při jednání.“
- „Vytýkající dopisy a nucení podepsat. Upozornila jsem na to, bylo mi řečeno, že to není šikana a přestěhovali mě na jiné místo. K horšímu stolu.“
- „Vedení zaměstnanci pohrdá.“
- „Jsem v několikáté pojišťovně, ale tohle jsem ještě nezažil.“
- „Zamezování informací k tomu, abych mohl splňovat své pracovní povinnosti. Myslím si, že to byl úmysl s cílem mého odstranění. Vytvoření správného obrazu k tomu, aby to mohli obsadit svým člověkem.“
- „Sám řekl, že nepotřebuje vzdělané lidi, ale ty, co budou plnit rozkazy. Ti co tam byli předtím a jsou zatíženi nesprávnými návyky se musí odstranit.“
- „Dávali mi tvrdě najevo, že to není priorita, že můžu za všechno i za to, s čím jsem vůbec do styku nepřišel např. při předávání kompetencí, které nesplňovaly moji pracovní náplň, ale pouze v momentě, kdy byla chyba. V tom momentě jsem za to mohl já.“
- „Nepravdivé informace o pracovních výkonech a z toho vyvozované tresty v podobě nevyplácení bonusů a benefitů.“

- „Přidělování práce, která neodpovídá kvalifikaci a postavení zaměstnance.“
- „Křik, ignorování. Lživá obvinění a zkreslování kvantitativních výkonů. Zásahy do provozního systému firmy.“
- „Pokud to některý ze zaměstnanců nezvládá psychicky a ohradí se nebo se rozkřikne, dostává se do postavení „persony non granta.“
- „Vůbec nebrali v potaz stanovení nějakých parametrů, které jsou časově různě náročné a házeli to do jednoho pytle. Kdo byl nepohodlný, tomu dali ty náročné úkoly, takže je nemohl stihnout. Kdo se ozval, stal se nepohodlný.“
- „Kvartální odměny se z jakéhokoliv důvodu měnily. V některých případech ano, v některých ne.“
- „Placení za chyby jiných oddělení. Nebyly jasně stanovené pravidla a nedalo se to odůvodnit.“
- Výrok vedení typu: „Já tady nejsem od toho, abych něčemu rozuměla, ale abych vás dozorovala.“
- „Nikdo to se mnou nechtěl řešit, rozhodně ne standardním způsobem.“
- „Plánování a odsouhlasení dovolených pokud nesplníte normu, dovolenou vám zrušíme.“
- „Ve firmě je velmi napjatá atmosféra, téměř nikdo nikomu nevěří, lidé si nepovídají, vzhledem k neustálému tlaku na výkony si řada zaměstnanců nečerpá polední pauzu.“
- „Zaměstnanci jsou degradováni na spotřební materiál, naproti tomu se firma pyšní systémem výchovy perspektivních zaměstnanců, který je u mě využíván k manipulaci.“
- „Nesdělování informací týkajících se práce konkrétních osob těm, kterých se informace týkají – vyvolávání nejistoty z budoucnosti.“
- „Nové vedení, které není kompetentní, vyvíjí nátlak na zaměstnance a postupně vyměňují staré lidi za nové. Teď je tu nové vedení a kdo se s tím nemůže smířit půjde pryč.“
- „Nastavená politika vytýkacích dopisů.“
- „U mě nebyla šikana tak velká, ale v okolí určitě.“
- „Co nové vedení nastoupilo, byl strach, co bude, vyvíjel se tlak na někoho menší, na někoho větší. Na nás to tolik nedoléhalo, ale na ostatní velmi intenzivně. Dosazení pracovníci byli kamarádi. Další zaměstnanci jen čekají na to, co přijde.“
- „Vytýkání připomínek a dotazů na poradách.“
- „Ignorování. Křik.“
- „Opakované vyžádání podkladů, prokazujících tvrzení ve vytýkacím dopisu, jsem k dnešnímu dni nedostala.“
- „Moje stěhování z tohoto důvodu nebylo nutné. Žádala jsem o to, abych mohla zůstat na svém místě, nebylo mi to nic platné.“
- „Výsledek byl pro mě negativní ve všech bodech. Zamítnutí zaměstnaneckého benefitu, i když jsem si žádala včas, moje nadřízená se k němu v daném termínu nevyjádřila, ostatním kolegům ano, a po mé stížnosti benefit zamítla.“

- „Několikrát jsem se snažila svou situaci řešit na HR a bylo mi řečeno, že si mám najít novou práci.“
- „Personální dává od všeho ruce pryč s odkazem na vnitřní směrnice a právo nadřízeného. Nejvyšším právem je tedy libovůle přímého nadřízeného.“
- „Vím, že se několik lidí pokusilo řešit situaci na personálním oddělení, ale výsledek byl vždy stejný. Plno lidí už výpověď dostalo a přijalo. Někteří dali výpověď sami. Jedna kolegyně se dokonce v práci zhroutila a odvezla jí záchranka.“

Dle slov vyjádřených v dopise poradkyně Mobbing Free Poradny lze ve společnosti zaznamenat zvýšený výskyt psychosociálního stresu včetně vztahové patologie (mobbing, bossing, staffing apod.). Dále je také možná dvojná vazba (double-bind), při které se v organizaci „něco jiného říká a něco jiného doopravdy děje“. Zároveň může stát za celou problematikou také tzv. skrytá agenda (hidden agenda), kdy netransparentní kroky a postupy managementu či jiné participující skupiny sledují především svůj vlastní cíl. Obvyklou a celkem logickou reakcí spolupracovníků, kterým pak není dopřáváno sluchu, je pak vnitřní výpověď, kdy zaměstnanci resignují na vlastní iniciativu a angažovanost ve prospěch firmy.

Následně přišla odpověď z firmy od personální ředitelky. Personální ředitelka v dopise uvedla, že po důkladném zvážení celé situace se vedení společnosti rozhodlo, že v této chvíli možnosti provedení vztahového auditu za účelem posouzení vztahové patologie se zaměřením na míru psychosociálního stresu na jejich pracovištích nevyužije. Za hlavní důvod byla uvedena skutečnost, že se situace přes počáteční složitější období na přelomu roku již zcela stabilizovala a v uplynulých měsících nedocházelo a ani nyní nedochází k žádným problematickým situacím mezi vedoucími zaměstnanci a jejich podřízenými. Dle slov personální ředitelky jsou nadřízení zaměstnanci i vedení spokojeni se změnou přístupu k práci zaměstnanců, ať již se jedná o zaměstnance, kterým byly předány vytýkácí dopisy, nebo o další pracovníky. Dále uvádí, že individuální i celkové zlepšené pracovní výsledky se pozitivně odrazily rovněž v oblasti poskytování variabilních složek mzdy a benefitů. V dopise personální ředitelka uvedla, že v uplynulých měsících nebylo ani zapotřebí předávat jakékoliv další vytýkácí dopisy či řešit jiné disciplinární záležitosti. V dané situaci proto mají za to, že by provedení auditu bylo zbytečné, zaměstnanec by zatěžovalo a celkově by se mohlo jednat spíše o kontraproduktivní opatření. V závěru dopisu bylo uvedeno, že s ohledem na výše uvedené má vedení společnosti za to, že není účelné pokračovat ve vzájemné komunikaci. Avšak bylo podotknuto, že to pochopitelně neznamená, že by se například nevěnovali konkrétnímu podnětu či stížnosti zaměstnance, pokud by byly podány v souvislosti s jeho pracovními či mzdovými podmínkami.

Aktuální situace je taková, že se klientka po pracovní neschopnosti vrátila do pracovního prostředí a byla s ní podána výpověď. Poradci Mobbing Free Poradny připravují žalobu na firmu.

## Výstup

Z uvedené kazuistiky vyplývá, že na daném pracovišti dochází ke zvýšenému výskytu psychosociálního stresu včetně výskytu vztahové patologie. Probíhá zde zejména nejzávažnější forma mobbingu, a to bossing (jinými slovy vertikální, klesající forma mobbingu).

Spouštěčem k postupným projevům násilí na pracovišti ze strany (nejen) přímé nadřízené byly rozsáhlejší změny v organizační struktuře společnosti. V tomto případě nejsou zcela zřetelné jednotlivé fáze průběhu mobbingu, i přesto bude mou snahou jednotlivé fáze mobbingu alespoň nastínit.

Klientčiny problémy na pracovišti začaly s nástupem vedoucí oddělení, která již dříve ve společnosti působila, avšak na jiné pracovní pozici. Již po čtrnácti dnech působení přímé nadřízené obdržela klientka vytýkací dopis, kterým ji bylo vytýkáno opakované nedostatečné plnění pracovních povinností. V tomto okamžiku lze shledávat počátek mobbingu, který je charakteristický vyvoláním konfliktu ze strany mobbera. Konflikt byl ze strany přímé nadřízené umocněn a to tím způsobem, že nadřízená o předání vytýkacího dopisu bez vědomí klientky informovala její kolegyni, která informovala i další kolegy. Jak z kazuistiky vyplývá, klientka měla snahu daný konflikt ihned konstruktivně řešit, a to ve formě podání odvolání a opakovaného vyžádání si podkladů prokazujících tvrzení ve vytýkacím dopisu, kterých se však do dnešního dne nedočkala. Také pokus klientky o řešení konfliktu ve formě osobního rozhovoru přímo s vedoucí personálního oddělení byl bez úspěchu. Vzhledem k tomu, že vedení nemělo snahu konflikt řešit, došlo k posunutí celé situace do druhé fáze mobbingu, která je již charakteristická systematicky vykonávaným psychoterorem ze strany mobbera (přímé nadřízené). Nevyřešený konflikt ustoupil do pozadí a klientka byla dalšími mobbingovými útoky zatlačena do role oběti. Klientka byla ze strany nadřízené vystavena různorodým a ve většině případů závažným útokům, jednalo se např. o lživá a nepodložená tvrzení o kvalitě a kvantitě odvedené práce, nátlak ve formě křiku, neposkytnutí podkladů prokazujících pracovní výkony, zákaz navštěvovat jazykový kurz, bezdůvodné přesazení na jiné pracovní místo, svévolné jednání postavené na nepravdivých údajích a z toho vyvozované tresty (nevyplacené bonusy, benefity) aj. Někteří další zaměstnanci byli taktéž ze strany vedení šikanováni, dle jejich výpovědí byly zaznamenány obdobné formy šikany jako v případě klientky (např. nesdělování podstatných informací, poskytování nepravdivých informací o pracovních výkonech

a z toho vyvozované tresty v podobě nevyplacení bonusů, benefitů, přidělování práce, která neodpovídá kvalifikaci a postavení zaměstnance, křik aj). V této fázi se klientka stala zranitelnější a citlivější a postupně se zhoršoval její psychický a fyzický stav a začaly se u ní vyskytovat zejména psychosomatické obtíže, které vyplynuly z opakovaného vystavení mobbingovým útokům (např. ztráta váhy, nespavost, noční buzení, svíravé pocity okolo žaludku a srdce, bušení srdce, nesoustředěnost, obavy z chyb, křik, pláč, nechutenství, přejídání apod.). Veškeré tyto obtíže vyústily v situaci, kdy se klientka ocitla v pracovní neschopnosti.

V poslední, čtvrté fázi mobbingu byla oběť vyloučena z podnikového společenství. V době, kdy se klientka po pracovní neschopnosti vrátila do pracovního prostředí, s ní byla podána výpověď. Tato fáze je charakteristická zvýšenou intenzitou psychosomatických a jiných obtíží u oběti.

Vzhledem k tomu, že výše popsaná situace se nyní nachází ve fázi intenzivního řešení (podání žaloby k soudu), je velice obtížné říci, jak bude situace nakonec vyřešena. Pro všechny zainteresované strany (zejména pro oběti) by bylo jistě nejšetrnější, pokud by byla společnost nakonec ochotna přistoupit na již navržený způsob řešení vzniklé situace, a to ve formě mediace. Tato metoda, na rozdíl od jiných možností řešení konfliktů je charakteristická nespornými výhodami, které lze spatřovat především v její rychlosti a efektivitě. Bohužel, vzhledem k přístupu společnosti, ve které k mobbingu (a jiným typům závažné vztahové patologie) dochází, je smírné řešení celé situace již málo pravděpodobné. Pokud tedy k soudnímu jednání dojde, jistě proběhne poměrně složité dokazování, přičemž břímě dokazování bude ležet zejména na straně žalující. Domnívám se však, že v tomto případě se jednoznačně jedná o rozsáhlou diskriminaci a opakované jednání, které je v rozporu s dobrými mravy.