

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2011–2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Radka Škodová**

**Mobbing – forma psychického týrání**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:  
doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2011-2014**

**BACHELOR THESIS**

**Radka Škodová**

**Mobbing – a form of psychological abuse**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25.2.2014

*Radka Škodová* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování této bakalářské práce, především doc. JUDr. Mgr. Jožu Spurnému, Ph.D. za metodické vedení práce a přínosné rady.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá stále více diskutovaným tématem, negativním společenským jevu, jedné z forem násilí a šikany na pracovišti, jehož název je mobbing. Pojednává o tomto problému a s ním souvisejícími okolnostmi, o obecných pojmech, kterými jsou stres, násilí, agrese a šikana, ze kterých mobbing vychází. V teoretické části je mimo jiné věnován prostor pro historii mobbingu, jeho charakteristiku, důsledky, jeho formy, příčiny, možnosti jeho řešení, obranu proti němu a právní rámec. V praktické části je proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit úroveň znalosti veřejnosti o mobbingu, určit výskyt a četnost respondentů s přímou zkušeností, zda jsou těmito dotazovanými spíše ženy, nebo muži, kteří se s tímto problémem na pracovišti setkali. A také v jaké věkové kategorii se oběti mobbingu pohybují.

## **Klíčová slova**

Agrese, bossing, mobber, mobbing, násilí, oběť, prevence, šikana.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with an increasingly discussed topic, the negative social phenomenon, the one of the forms of violence and bullying in the workplace, named mobbing. It discusses this problem and the related circumstances, on general terms of which are stress, violence, aggression and bullying, mobbing on which it is based. The theoretical part is devoted among other things, for the history of mobbing, its characteristics, consequences, its forms, causes, its possible solutions, how to defend against it and a legal framework. In the practical part of the research is conducted through a questionnaire survey which aims to identify the level of public awareness of mobbing, to determine the occurrence and frequency of respondents with direct experience that these interviewees are more women or men who are the problem encountered in the workplace. And also at what age category are victims of mobbing.

## **Key words**

aggression, bossing, bullying, mobber, mobbing, prevention, victim, violence.

## Obsah

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1 <b>NEGATIVNÍ JEVI NA PRACOVIŠTI</b> .....	10
1.1 Stres, agrese, násilí, šikana .....	11
2 <b>POPIS PROBLÉMU - MOBBING</b> .....	16
2.1 Šikana, nebo mobbing? .....	20
2.2 Historie mobbingu .....	21
2.3 Příbuzná odvětví mobbingu .....	22
2.3.1 Bossing .....	24
2.3.2 Stalking .....	25
2.3.3 Sexuální obtěžování .....	26
2.4 Charakteristika oběti.....	27
2.5 Charakteristika mobbera .....	30
2.5.1 Mobber – žena, muž .....	33
2.5.2 Metody a techniky mobbera.....	34
2.6 Fáze mobbingu.....	36
2.7 Příčiny mobbingu.....	38
2.8 Důsledky mobbingu pro jedince .....	38
2.9 Prevence a možnosti řešení.....	40
2.9.1 Prevence a možnosti řešení z pohledu oběti – jedince .....	40
2.9.2 Prevence a možnosti řešení z pohledu firmy.....	42
2.9.3 Instituce zabývající se mobbingem.....	42
2.9.4 Právní rámec .....	44
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	<b>47</b>
3 <b>VOLBA VÝZKUMNÉ METODY</b> .....	47
4 <b>VYMEZENÍ CÍLŮ, STANOVENÍ HYPOTÉZ</b> .....	48
5 <b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ</b> .....	49
6 <b>ZHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ</b> .....	55
7 <b>RESPONDENTŮV PŘÍBĚH</b> .....	57
7.1 Zhodnocení příběhu respondenta .....	60
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>64</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK</b> .....	<b>66</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>67</b>

## ÚVOD

Impulzem proto, blíže se zabývat se a následně zpracovávat téma, které se týká jednoho z druhů forem psychického týrání, neboli šikany na pracovišti, tzv. mobbingu, byla zkušenost blízkého přítele, který tomuto patologickému jevu sám čelil. Denně přicházel domu ze zaměstnání s tím, jaké intriky na něj byly opět použity, jak byl neustále urážen a hanoben. Byla jsem svědkem toho, jak toto psychické vypětí nesl. Jak se během krátké doby začal zhoršovat jeho zdravotní stav a také jeho psychika. A samozřejmě také to, jaký to mělo vliv na jeho rodinu. I přes to, že se v jeho případě jednalo o tzv. bossing, což je termín, který úzce souvisí s mobbingem. Jedná se o situace, kdy nadřízený útočí na svého zaměstnance.

Cílem práce je zjistit úroveň znalosti veřejnosti o mobbingu, zda je s tímto termínem veřejnost obeznámena, dále určit výskyt a množství respondentů, kteří mají vlastní zkušenost s touto problematikou, zda jsou jimi spíše ženy, nebo muži, v jaké věkové kategorii se pohybují a jaké jsou názory respondentů na příčiny existence tohoto druhu šikany.

V teoretické části se pokusím vymezit základní pojmy, ze kterých problém mobbingu vychází, těmi je např. stres, násilí, agrese a šikana. Následně bude charakterizován samotný pojem mobbing. Vymezím, jak rozpoznat, kdy se jedná o šikanu a kdy právě o zmíněný mobbing, jak hluboko do historie tento problém sahá. Další kapitolou práce jsou příbuzná odvětví mobbingu, představím, jaké druhy psychoterorů ještě existují a jaké znaky mají společné. Následně charakterizuji samotnou oběť a také pachatele, tzv. mobbera. Zda jím je spíše žena, či muž a také popíši možné techniky a metody, které je mobber schopen pro páchaní těchto útoků použít. Další kapitolou jsou fáze mobbingu, které mohou být čtyři. Mezi úplně tu první je zpravidla řazen samotný a hlavně nevyřešený konflikt. Dále jsou zmíněny příčiny mobbingu, že hlavní roli v celém problému hraje agresivní jedinec, který páchá násilí na druhých. Za důležité považuji také zmínit, jaký má tento problém důsledky pro jedince, zda vůbec existuje nějaká prevence a možnosti řešení problému mobbingu. Možnost jeho řešení z pohledu oběti, kolegů a také, co může udělat firma, proto, aby se tento jev na pracovišti neobjevoval. V závěru teoretické části uvedu instituce, na které je možné se v případě zjištění mobbingu na pracovišti obrátit a také, zda je nějaká opora v zákonech České republiky.

V praktické části je pro výzkum zvoleno dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, kolika respondentům je výraz slova mobbing vůbec znám, zda se tento pojem



dostal do povědomí veřejnosti. Důležitým zjištěním bude, kolik oslovených se s tímto druhem šikany na pracovišti setkalo, neboli jaká je četnost respondentů s touto zkušeností v zaměstnání přímo. Zda jsou oběťmi spíše ženy, nebo naopak muži, jaká věková kategorie dotazovaných byla oslovena. A také zjištění příčiny existence této formy teroru.

# Teoretická část

## 1 NEGATIVNÍ JEVY NA PRACOVIŠTI

Každý den se setkáváme s nejrůznějšími projevy chování lidí. Jsme tak vystaveni spoustě problémům, střetům a konfliktům, ke kterým může docházet se členy rodiny, s přáteli, s lidmi, se kterými se denně setkáváme, ale také s kolegy v zaměstnání. Denně čelíme projevům chování, které mohou být pro nás pozitivního, ale také negativního rázu, což pro některé z nás může být v jistých chvílích dosti nepříjemné. Většina lidí se snaží vyvolání konfliktů předcházet, jiní se je naopak snaží s velkou libostí vyvolávat.

Mezi jedno z obecných, negativních jevů, jenž se na pracovišti vyskytuje, bychom mohli zařadit psychické i fyzické násilí. Jedná se o velmi závažný problém, který se týká a je spjat s celou naší společností.

*„Práce hraje v životě člověka zásadní roli. Nejde jen o pracovní činnost, kterou provádíme, abychom měli nárok na odměnu. Jde i o seberealizaci, uspokojení, pocit uplatnění, získávání nových zkušeností a v neposlední řadě také o kontakt s jinými lidmi. To, co nás denně ovlivňuje, jsou pracovní vztahy a atmosféra pracovního prostředí. Proto je pro nás důležité vycházet v práci se svými kolegy, nadřízenými i podřízenými. Klima, které panuje na pracovišti, ovlivňuje naši psychiku a náš pracovní výkon, a to pozitivně nebo negativně. Tak jako se chceme cítit bezpečně v kruhu rodinném, potřebujeme pocit jistoty a pohody i v pracovním kolektivu, abychom mohli pracovat s chutí, elánem a podávat dobré výsledky.“<sup>1</sup> „Agrese, násilí, konflikty a nejrůznější neshody se vyskytovaly na pracovišti vždy a nedá se očekávat, že by se v budoucnu situace podstatně změnila. Malé „pracovní“ války se vedou od dob, co práce existuje. Protikladné potřeby a představy každého jedince jsou častým zdrojem patologických vztahů. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu dochází ke zhoršování pracovních vztahů.*

---

<sup>1</sup> PROVAZNÍKOVÁ, R. Česká správa sociálního zabezpečení: *Patologie v pracovních vztazích – mobbing*, 1. část. [online] 2013 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/renata-provaznikova-patologie-v-pracovnich-vztazich-mobbing-1.htm>

*Znepokojující je ale fakt, že se jde o případy stále častější, stále brutálnější a se stále těžšími důsledky.“<sup>2</sup>*

## **1.1 Stres, agrese, násilí, šikana**

Před tím, než se budu věnovat konkrétnímu psychickému týrání na pracovišti, je nutné definovat základní pojmy, ze kterých pojem mobbing vychází a úzce s ním souvisí. Jedná se o obecné pojmy samotného problému, o kterých slyšíme neustále. Jsou velkým problémem dnešní doby.

Jedním z klíčových slov je stres. *„Stres je považován za zabijáka a hlavní příčinu pracovní neschopnosti. Společnosti se stresu obávají, protože snižuje výkonnost; jednotlivci mohou zjistit, že stres ničí jejich zdraví a štěstí. Nicméně, stres je složitým komplexem různých jevů. Nemůže být líčen jenom černě a bíle. My všichni určitý stupeň stresu potřebujeme, je pro nás hnací silou nutnou k dosažení stanovených cílů. Škodí nám jak jeho nedostatek, tak i jeho přemíra.“<sup>3</sup>* Měli bychom být schopni umět porozumět našim reakcím na stresové situace a mít rezervy v obranných technikách, které jsou důležité pro odbourávání stresu a které bychom použili kdykoliv dojde k vyostření situace.<sup>4</sup> Stres je stav, kdy jsme vystaveni mimořádným podmínkám a faktorům vyvolávající stres („stresorům“) a náš organismus na tyto „stresory“ odpovídá obrannou reakcí. Stres člověk pocítí ve chvíli, kdy je pod velkým tlakem a v jistý okamžik má pocit, že to již přestává zvládat. V dnešní hektické době je nemožné se stresu jakkoliv vyhnout. Postihuje většinu lidí v naší společnosti. Stres lze rozdělit dle intenzity a podle kvality. Méně intenzivní stres zvládnutý bez problémů se nazývá hypostres. Naopak vysoce intenzivní a problematický, kterému není člověk schopen se přizpůsobit je nazýván jako hyperstres. Intenzivně prožívanému a na organismus negativně působícímu se říká distress. Málokdo, ale ví, že existuje i stres na člověka působící pozitivně – tzv. eustres. Člověk ho může zažít v podobě nadšeného očekávání něčeho příjemného, nebo jako radostné vzrušení. Motivuje k pozitivní změně a lepším výkonům. V nadměrné míře je ale škodlivý a může

---

<sup>2</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 18. ISBN 978-80-247-2474-4

<sup>3</sup> CLEGG, B. *Stress management*. Překlad KALOVÁ, J. 1. vydání. Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 1. ISBN 80-251-0617-9.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 1

způsobit nepříjemné stavy těla i mysli.<sup>5</sup> Můžeme se dostat do situace, kdy nám stres skutečně pomůže přežít. Například nás přinutí k útěku z hořící budovy. Je to hnací síla, která nás přinutí vyvíjet zvláštní úsilí.<sup>6</sup> Stresory jsou vnitřní, či vnější podněty, které narušují přirozenou rovnováhu našeho organismu.

Podle původu je dělíme do 5 kategorií:

- Psychické stresory, jimiž jsou vnitřní podněty, které mají původ v emocích člověka a jeho myšlenkách (např. problémy ve škole, v práci),
- Fyzické stresory, zahrnují podněty z vnějšího prostředí (např. extrémní teplota, velký hluk, prudké světlo, aj.),
- Sociální stresory (např. nezdravý životní styl, vyhrocené vztahy s lidmi ve svém okolí),
- Dětské stresory se mohou v dospělosti projevit zvýšenou citlivostí na stresové situace a to z důvodu nepříjemného zážitku z dětství,
- Traumatické stresory (např. dramatické události v našem životě – ztráta zaměstnání, smrt blízkého, apod.).<sup>7</sup>

Naše tělo je na stres připraveno jako na výjimečnou situaci, ale příliš často se z něj stává běžná součást našeho každodenního života. Každý člověk reaguje na konkrétní stresové situace jinak. Velký vliv na to má také současná životní situace a rozpoložení každého z nás.<sup>8</sup> „*Někdo, kdo neustále balancuje na pokraji stresu, se může snadno nechat strhnout a přehnaně reagovat i na zcela banální incident.*“<sup>9</sup> Někteří z nás mají bezstarostný přístup k životu, jiné dokáže vytočit i sebemenší provokace. Pokud je postoj lidí pozitivní i v rámci sebeovládání, jsme méně vystaveni škodlivému stresu, než lidé, kteří mají negativní postoj k životu, na všem hledají chyby, tak nikdy nejsou se svou současnou situací spokojeni.<sup>10</sup>

Lidé, kteří mají pocit, že jim stres pomalu, ale jistě začíná přerůstat přes hlavu, by měli umět své největší stresory identifikovat a snažit se je eliminovat ze svého života.

---

<sup>5</sup> CHÁBA, K. *Energetická psychologie & EFT trvale vyřeší životní problémy*. [online]. 2010. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.eftpsychologie.cz/clanky/co-je-to-stres/>.

<sup>6</sup> CLEGG, B. *Stress management*. Překlad KALOVÁ, J. 1. vydání. Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 2. ISBN 80-251-0617-9.

<sup>7</sup> CHÁBA, K. *Energetická psychologie & EFT trvale vyřeší životní problémy*. [online]. 2010. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.eftpsychologie.cz/clanky/co-je-to-stres/>.

<sup>8</sup> Tamtéž.

<sup>9</sup> CLEGG, B. *Stress management*. Překlad KALOVÁ, J. 1. vydání. Brno: CP Books, a. s., 2005. s. 3. ISBN 80-251-0617-9.

<sup>10</sup> CHÁBA, K. *Energetická psychologie & EFT trvale vyřeší životní problémy*. [online]. 2010. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.eftpsychologie.cz/clanky/co-je-to-stres/>.

Dalším z důležitých, klíčových slov je agrese. V současném pojetí bývá označována za útočné a veskrze nepřátelské postoje a chování živého organismu. Za agresivitu pak považujeme připravenost k útoku či boji. Agresivita bývá chápána, jako podmínka dalšího přežití a hraje v životě člověka pozitivní roli. Agresivní chování je vyvoláno spouštěcími mechanismy, které mohou být jak vrozené, tak i získané. Agresi mohou vyvolat různé podněty, jako např. obrana před nepřítelem, obrana majetku, či území, nebo nemožnost úniku před agresí někoho jiného.<sup>11</sup> „Cílem agrese je zastrašit druhého, zmocnit se objektu, či ho odstranit, jinému zmařit a sobě zajistit společenské výhody. Agrese primitivní a krátkodobá se projevuje bouřlivým odreagováním afektu, přičemž chybí schopnost náležitě si ujasnit rozsah, cíl a motivační souvislosti vlastní agrese. Agrese však může být i promyšlená a dlouhodobá. Agrese je zabudována do celého způsobu našeho života. Slabost pro surové jednání, které nás vzrušuje, je jedním ze základních lidských instinktů.“<sup>12</sup>

„Tendence jednat agresivně vzniká vždy, když musíme překonat překážku, která stojí v cestě k uspokojení některé naší potřeby. Jestliže se nám nedaří překážku překonat, naše vnitřní napětí vzrůstá a s ním i obvykle agresivita. Agrese bývá často jen „převlečený“ strach. Agresivní chování je velmi pestré, od slovního „nevinného“ špičkování, přes nadávky a výhrůžky, agresí proti předmětům, až po fyzické násilí vůči osobám.“<sup>13</sup>

Stejně jako existují „spouštěče“ agresivního chování, existují také projevy chování, které jsou určeny ke zmírňování a utlumování agrese. Mezi takové projevy bychom v lidském chování mohli zařadit úsměv, různé formy pozdravu, skloněnou hlavu, nebo pláč.<sup>14</sup>

Další spojitost s problematikou negativních jevů má násilí. „Psychologický přístup chápe násilí, jako patologický způsob interakce konkrétního jedince, nebo skupiny s okolím. Řadíme sem všechny aktivity, pomocí nichž si jedinec, či skupina vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí, způsobem, který je vnímán jako agresivní, či manipulativní. V životě se můžeme setkat s různými projevy násilí. Liší se od sebe způsobem provedení, aktéry i oběťmi, příčinami vzniku, následky pro účastníky, délkou trvání, očekávaností či neočekávaností vzniku, apod. Tyto a další faktory v různé míře ovlivňují a individualizují vznik, průběh i řešení konfliktních situací

<sup>11</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 29-30 ISBN 80-86517-34-9.

<sup>12</sup> SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. 1. vydání. Praha: EUROUNION, s.r.o., 1996, s. 17. ISBN 80-85858-30-4.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 18

<sup>14</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 31 ISBN 80-86517-34-9.

či násilných incidentů.<sup>15</sup> Podle délky trvání se můžeme setkat s násilím, které působí dlouhodobě, tzv. násilí pokračující, dále s násilím situačním v podobě postupně gradujících konfliktních situací a násilím ve formě incidentů, tj. neočekávaných, náhlých, převážně násilných projevů, které mají krátký, intenzivní průběh. Násilníkem může být člen skupiny, jedinec, účastník davu, celá skupina, nebo dav. Následky násilí může člověk pociťovat, jako újmu nematnou, což může představovat skutečnost, že se někdo seznámí s citlivými údaji o mé osobě a může dojít k jejich zneužití, což by mohlo mít za následek ohrožení společenského uplatnění pomluvou. Dalším následkem násilí může být újma hmotná, např. finanční, nebo na majetku, také může být způsobena újma fyzická, může být ohrožen život, nebo zdraví člověka. Většinou musíme ale také počítat s následky, které prožitek hmotné, nematné, nebo fyzické újmy způsobí a zanechá v naší psychice. Tento stav je nazýván, jako emocionální újma, která může mít v praxi podobu přetrvávajícího strachu a jiných traumatizujících zkušeností. Tyto následky jsou často trvalé.<sup>16</sup> Vedle rizikových povolání se může obětí násilí stát každý, ve své podstatě, kdokoliv z nás. Většinou se toto děje tehdy, pokud vědomě, ale i nevědomě o sobě sdělujeme informace o svých osobních datech, majetku, financích, plánech, kdy a kde se pohybujeme a také např. o svém pracovním režimu.<sup>17</sup>

Šikana je dalším pojmem, který je nutné v první kapitole této práce zmínit, jelikož rovněž souvisí s hlavním termínem, kterým je mobbing. Když se řekne slovo šikana, tak každého ihned napadne souvislost se školou, školní třídou a dětským věkem. Jak lze definovat a správně charakterizovat pojem šikana? Ve většině dostupné literatury je spojována pouze se školskými zařízeními a dětmi. „*Pojem šikana je spojen s projevy zlomyslného týrání, zesměšňování, obtěžování, pronásledování, ale také i byrokratickým lpěním na liteře předpisů, např. ve vztahu podřízeného a nadřízeného apod. Šikanu spojujeme zpravidla s nešvarem, který je typický pro vězení, armádu, internáty a někdy bohužel také i pro střední a základní školu. Stručná definice šikany by se dala charakterizovat jako fyzické nebo psychické ponižování „slabších“ jedinců „silnějšími“. Jedná se o agresivní chování s cílem získat nad týranou osobou pocit převahy a moci a získat tak určité výhody.*“<sup>18</sup> „*Jedná se o ubližování někomu, kdo se nemůže, nebo nedovede bránit. O šikaně mluvíme tehdy, když jde*

---

<sup>15</sup> SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. 1. vydání. Praha: EUROUNION, s.r.o., 1996, s. 7. ISBN 80-85858-30-4.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 8

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>18</sup> *Česká průmyslová zdravotní pojišťovna*. [online] 2009. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.hzp.cz/clanek/1473-0-Sikana.html>.

*o opakované jednání, ve velmi závažných případech označujeme za šikanu i jednání jednorázové, s hrozbou opakování.*<sup>19</sup> Šikanou nazýváme ubližování mezi těmi, kteří jsou ve stejném postavení, ve škole se jedná o žáky, nebo studenty, ve sportovním oddíle mezi sportovci. Šikanou je také možné nazvat jednání úředníka, který obtěžuje občany vyžadováním zbytečných potvrzení, dále úkolování pracovníků v zaměstnání malichernými příkazy ze strany nadřízeného.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> ŘÍČAN, P. a P. JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 21. ISBN 978-80-247-2991-6.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 21

## 2 POPIS PROBLÉMU – MOBBING

V následujících kapitolách je věnován prostor pro charakteristiku pojmu mobbing, jeho historii, fázím, příčinám, formám. Také charakteristice oběti a jeho pachateli, prevenci a možnostem řešení tohoto problému, představím instituce, které se touto problematikou zabývají a zda je mobbing zakotven také v právním řádu.

Pojem mobbing je odvozen z anglického slovesa „to mob“, které v překladu znamená utlačovat, urážet, napadat, útočit, vrhat se na někoho, vulgárně vynadat.<sup>21</sup> *„Všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládně idylická atmosféra, nýbrž stále znovu dochází k neshodám, které nás vytrhávají z každodenní jednotvárnosti, zvedají bouřlivé vlny a je třeba je urovnávat. Vznikající třenice, pnutí, zášti a rozmíšky mezi zaměstnanci podniku patří ke světu práce jako molekuly vody k moři. Neškodnou šuškanou, hlasitou hádku mezi členy pracovního týmu nebo občanský souboj dvou bojovných kohoutů ještě neoznačujeme za mobbing. Každodenní konflikty se silným emocionálním nábojem, které lze považovat spíše za běžné, ještě nevzbuzují žádné obavy. Musíme se s těmito stresovými situacemi volky nevolky žít, neboť, „když se kácí les, létají třísky“. A když se tyto konflikty sprovodí ze světa hned druhý den, jakmile vychladnou horké hlavy, považujeme dotyčnou záležitost za vyřízenou – prostě se zase jednou ukázalo, že „jsme jenom lidi“. Kritické a nebezpečné začnou být mezilidské vztahy až ve chvíli, kdy se systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka.“<sup>22</sup>*

Za mobbing můžeme označit kupříkladu nedostatečnou schopnost komunikovat, znevažování a arogance, špatné způsoby chování a jednání s druhými lidmi, neschopnost řešit konflikty a umět k nim otevřeně přistupovat, závist spolupracovníků a také sociální nejistota. Mobbingem můžeme pojmenovat situaci, kdy je sám člověk, nebo někdo z kolegů šikanován, obtěžován, pomlouván, urážen, nebo je vyloučen z kolektivu. Jsou mu přidělovány poškozující úkoly. Většinou se jedná o nesplnitelné, nebo neodpovídající pracovníkovu pracovnímu zařazení, nebo naopak jsou mu přidělovány příliš snadné úkoly a to v případě, že mají být zpochybněny, či zneváženy jeho schopnosti. Může docházet také k manipulaci s informacemi, které

---

<sup>21</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 15. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 15 - 16



bezpodmínečně zaměstnanec ke své práci potřebuje, nebo mu jsou zadržovány, zkreslovány a také falšovány.<sup>23</sup>

*„Mobbing je přesně vymezená forma teroru. Jedná se o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost. Útoky jsou vedeny jedním směrem a opakují se po delší dobu, nežřídká až do „zničení“ konkrétní osoby, či alespoň do jejího odstranění z pracoviště. Mobbing může zahrnovat verbální či fyzické napadání, projevovat se v jednání, slovech, gestech či textech. Využívá drobné či větší útoky, ale především degradující přístup, pracovní i lidské ponižování a zesměšňování. Tento druh násilí může být páchan přímo či nepřímo. Mobbing je dlouhodobý nátlak, který nezanechává své stopy hned, a už vůbec ne viditelně. Na rozdíl od násilí fyzického ho lze označit jako „čisté“ násilí, protože se navenek dlouho na oběti neprojevuje. Bohužel v době, kdy se nějaké následky objeví, jsou málokdy spojeny s mobbingem. K zákeřným útokům často dochází pod maskou vlídnosti a laskavosti, což v oběti vyvolává pocit, že se nic neděje, anebo dokonce že má vše pod kontrolou. Ve skutečnosti se tyto tzv. nekrvavé pracovní úrazy vyznačují nelítostností a bezcitností osob, které mobbing provádějí, a následky mobbingu jsou srovnatelné s následky ostatních druhů násilí.“<sup>24</sup>*

Mezi charakteristické znaky mobbingu patří skrytost, nebezpečnost a zákeřnost. Pokud hovoříme o **skrytosti**, děje se vše nenápadně a pozvolna. Jde o drobné, plíživé a skryté útoky, které nejsou na první pohled vidět. Napadení neprobíhá přímo a otevřeně, protože člověk páchající tento „čin“ nechce být přistižen, srovnáván s důsledky svého chování a na základě toho být vystaven jakýmkoliv námitkám. Pokud by jednal přímo, mohlo by dojít k jeho odhalení a tím by mohl přijít o svou převahu. Stejně tak by se mohl vystavit odvetě. Kromě toho, že nechce být při činu přistižen, sleduje také rád to, jak jeho oběť trpí a je pomalu a jistě ničena. Násilí je v tuto chvíli skryté nejen tím, že není vidět, ale také tím, že se o něm na veřejnosti nemluví. Skrytost tak lehce zapříčiní to, že tohoto počínání zpočátku nevšimne ani oběť, natož její okolí, blízcí spolupracovníci. Často nemá vůbec tušení, že se děje něco vážného. To je jedním z důvodů, proč se to dá velice těžko dokázat. Na povrchu není nic vidět, ale zraňující může být i sebemenší narážka, která u oběti může vyvolat vzpomínky na předchozí útoky. O to je potom větší jejich dopad. Tento důležitý fakt ale zůstává okolí

---

<sup>23</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 8. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>24</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 26-27. ISBN 978-80-247-2474-4

utajen. Těžko se někomu dokazují nápadné povzdechy, potupná gesta, pohrdavá mimika, nebo krčení ramen.<sup>25</sup>

**Zákeřnost** spočívá nejen v jeho skrytosti, ale také ve své dlouhodobosti. Šíří se pomalu a navíc každý takovýto projev izolovaně působí jako celkem normální a dennodenní neshody. A právě v tomto spočívá síla mobbingu. Navenek vypadá, jako neškodné naschvály, legrácky, nebo kanadské žertíky, ale pouze sama oběť ví, že nejsou ojedinělé, ani náhodné, ale naopak se staly pravidelnou součástí pracovní doby. Když denně kolega neodpoví na pozdrav, projevuje se pouze pohrdavými pohledy, pravidelně pomlouvá, kritizuje a očerňuje u nadřízených a do toho se stane to, že třeba zhasne, nebo někde zamkne. Je jasné, že nikdo těmto pohnutkám neuvěří, když nevidí, jak to celé probíhá a jaká je celá pravda. Tyto malé útoky působí navenek jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev.<sup>26</sup>

Další charakteristickým znakem mobbingu je **nebezpečnost**. Leckteré výzkumy ukazují, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, míře nezaměstnanosti a ekonomické situaci. V každém případě problém mobbingu představuje velké riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Když je člověk pod každodenním vlivem psychického týrání na pracovišti, dochází ke snižování pozornosti pracovníka, protože je ve stálém stresu, mění se jeho motivace a postoj k práci, klesá jeho soustředěnost, ztrácí uspokojení z jeho odvedené práce a ve výsledku dochází k celkové ztrátě zájmu cokoliv řešit a svou pracovní činnost odvádět na sto procent. Úzkost a napětí nedovolují vykonávat přidělenou práci naplno a stejně tak mu nedovolí k plné regeneraci svých sil. To vše může mít za následek zvýšenou četnost chyb, různých selhání a také pracovních úrazů. Pak už se nemusí jednat pouze o neshodu na pracovišti, ale mobbing přerůstá do obrovského rozměru legislativních pochybení, která mohou hraničit až s trestným činem.<sup>27</sup>

*„Zda se člověk na pracovišti cítí dobře, nebo ne, to závisí především na atmosféře v podniku. Většina pracovníků pociťuje nezdravé pracovní ovzduší jako stresující faktor číslo jedna a trpí jím více než například neustálým tlakem časové tísně a výkonu.“<sup>28</sup>*

---

<sup>25</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2474-4

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 28

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 29

<sup>28</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 16. ISBN 80-85186-62-4.

Nebezpečná a podrážděná nálada na pracovišti se odvíjí od několika faktorů. *Stres z přetížení nebo špatné organizace práce.* Stálá časová tíseň a přehnané požadavky působí na mobbing velmi příznivě. Každý je v neustálém napětí a kromě toho se na každém špatně organizovaném či nedostatečně obsazeném oddělení často dělají chyby, přičemž tlak shora se stupňuje a kolegiální, ohleduplnost a ochota si s kolegy vzájemně vypomoci zaostává za tím vším kdesi hluboko vzadu. Stres přináší agresí, která zpětně vyžaduje ventilaci. Současně zde působí faktor nedostatek času a s tím nakonec souvisí i minimální možnost si o věci řádně pohovořit.

*Jednotvárnost a nuda.* Je pravdou, že ten, kdo nemá příliš práce, přichází snáze na hloupé nápady. Jednotvárnost práce provokuje k touze po změně. V těch nejhorších případech se dá nervové soustavě udělat dobře tak, že bude člověk znepríjemňovat život svým ostatním kolegům.

*Špatný styl řízení je závažným mobbingovým faktorem.* Slabý vedoucí, který na svůj úkol nestačí, znervózňuje tím celé oddělení, vytváří stejné mobbingové klima, pouze ale jiným způsobem, než jako příliš autoritativní šéf, který otevřené kritice a diskuzím nedává žádný prostor. Kromě toho hlavní nadřizený také rozhodující měrou určuje morální úroveň firmy.

*Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti.* V podniku, kde se nikdo nemusí o své pracovní místo obávat, kde je postup možný pouze čestnými metodami, nemá mobbující osoba žádnou šanci. Pokud v pracovním klimatu působí závist a strach, dokonce i když vedení podniku požaduje konkurenční tlak, jako domnělý podnět k výkonnosti, pak ti slabí jedinci vsadí na psychický teror. A to z toho důvodu, aby nezmeškali postup, nebo aby je nesmetla první vlna propouštění.

Tyto uvedené faktory, které atmosféru v zaměstnání znepríjemňují, spolu často souvisí.<sup>29</sup>

*„Odlíšit, kdy se jedná o mobbing a kdy ne, je velmi obtížné, a proto by se tomuto jevu měla věnovat dostatečná pozornost, péče i čas. Situace se nesmí podceňovat, ale zároveň ani přeceňovat. Zde je na místě zmínit právě opačný extrém. Někdy dochází k nadužívání pojmu. Například oběť, která nemá své předchozí zážitky zpracované, může vidět mobbing za každým rohem. Rovněž i velmi citliví lidé, kteří například nedostatek uznání, nebo pochopení ze strany kolegů mohou vnímat jako křivdu, si případné negativní reakce interpretují jako mobbing. Někdy bývá za mobbing*

---

<sup>29</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 16-17. ISBN 80-85186-62-4.

nesprávně označováno vyžadování pracovních povinností. Dochází k tomu převážně u lidí, kteří se nedokážou zařadit do kolektivu.“<sup>30</sup>

## 2.1 Šikana, nebo mobbing?

Po objasnění termínu mobbing a v předchozí kapitole slova šikana se nabízí otázka k objasnění, a to jaký je rozdíl mezi šikanou jako takovou a mobbingem, který je v některých literaturách označován za šikanu na pracovišti. Čtenář si po té bude moci udělat lepší představu o těchto dvou úzce souvisejících označeních.

*„Někdy se slovo mobbing překládá jako šikana. Není to však úplně přesné. Mnoho lidí tyto dva termíny zaměňuje. Než se termín mobbing u nás vžil, sdělovací prostředky užívaly výraz „šikana na pracovišti“ pro pojmenování těchto ponižujících a potupných praktik. To je zřejmě pravý důvod záměny. Dochází k tomu zřejmě i proto, že oba názvy mají společné znaky. Mobbing i šikana jsou druhy násilí, které mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají i podobné důsledky. Obecně by se dalo říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na odlišnost obou jevů. Ta spočívá jak v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince.“<sup>31</sup>*

*„Na rozdíl od šikany se mobbing odehrává výhradně mezi dospělými, a to převážně na pracovišti. Šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako je armáda, nebo škola. Šikana je také průhlednější, snáze rozpoznatelná, a navíc často provázená fyzickým násilím. Jde o primitivní formy násilného chování, které probíhají tzv. tady a teď. Liší se tedy i v motivech. Zatímco šikana způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení a jeho bezprostředním následkem často bývá zisk a prospěch (nejčastěji materiální povahy), mobbing je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný. Jeho cílem je učinit z jiného člověka problémového pracovníka. Ohrožuje tedy i existenční jistoty oběti. Mobbing je také charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a naopak nižším fyzickým ohrožením. Mnohonásobně více se objevují intriky, úskoky, pomluvy a donášení nadřízeným.“<sup>32</sup>*

Svobodová se domnívá, že mobbing je spíše doménou inteligentnějších jedinců – proto

---

<sup>30</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 29-30. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 20

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 20-21

je i mnohem rafinovanější. Nad terorem končícím fackou se nemusí tolik přemýšlet, jako nad terorem psychickým.<sup>33</sup>

## 2.2 Historie mobbingu

Jak už bylo v předchozí kapitole sděleno, pojem mobbing je odvozen z anglického slovesa „to mob“. Jedná se o uměle vytvořené slovo, jehož základ tvoří v českém překladu slovo dotírat, obtěžovat, apod., existuje také podstatné jméno „mob“, které v překladu znamená dav, lůza, gang, zločinecká parta. Jeho závažnost podtrhuje například i slovní spojení „mob boss“, které znamená šéf mafie.

Je zajímavé, že anglicky mluvící země ho považují za německý vynález, zatímco v německy mluvících zemích je zase považován za vynález anglický. Tento oříšek nevyřeší ani pátrání po prvním použití slova mobbing. Nejčastěji je zmiňovaný rakouský etolog Konrád Lorenz (1903-1989), ale někteří autoři uvádějí anglického ornitologa Franka Finna (1868-1932), který měl poprvé slovo mobbing použít v roce 1919. Mobbing se sice týká lidských vztahů, ale tento termín není původně slovo týkající se právě člověka, ale pochází ze zvířecí říše. Frank Finn jím označoval chování ptáků k ostatním ptákům. Konrád Lorenz jím označoval zase útok smečky na vetřelce, který vnikl do jejich teritoria. Slovo mobbing nepoužívá k charakterizování útoku lovce na kořist, ale k pojmenování protiútku kořisti. Sociálně žijící zvířata napadají šelmu, která je ohrožuje, kdekoliv ji potkají. Jako příklad uvádí těžké husy kanadské, které v sevřené semknuté řadě pronásledovaly lišku, do té doby, než nezmizela z jejich teritoria.

Za zmínku také stojí i německý autor Peter-Paul Heinemann, který termín mobbing použil v roce 1972, když popisoval agresivní chování dětí na školních dvorech, které dokázaly někdy dohnat své spolužáky až k sebevraždám.<sup>34</sup>

Hlavní zásluhu na přenesení slova i jevu mobbing do psychologie má švédský lékař a psycholog Heinz Leymann (1932-1999), který se narodil v německém Wolfenbütellu a od roku 1955 působil a žil ve Švédsku. Jako první aplikoval shodu zvířecího chování na situaci na pracovišti. Při výzkumu pacientů s komunikačními

---

<sup>33</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 21. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>34</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 7. ISBN 80-86517-34-9.

a vztahovými problémy zjistil, že se někteří pracovníci ve firmách chovají ke svému kolegovi způsobem „útočící smečky“.<sup>35</sup> Pacientů s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti bylo údajně více než 1.300. Proto znal velmi dobře pracovní podmínky ve švédských firmách a organizacích.<sup>36</sup> I přes to, že byl termín mobbing dlouho znám, nebyl do počátku 80. let 20. stol. systematicky popsán. Z psychologického pohledu jde tedy o jev v podstatě nový. Díky mnoha článkům, které o psychickém týrání na pracovišti Heinz Leymann publikoval, se významně zasloužil o rozšíření termínu mobbing do celého světa.<sup>37</sup> Na základě intenzivních výzkumů profesor Heinz Leymann navrhl následující definici mobbingu: „*O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.*“<sup>38</sup>

### 2.3 Příbuzná odvětví mobbingu

*„Jakýkoli asymetrický vztah, který je charakterizován převahou (ve smyslu fyzické síly, věku, postavení, sociálního statusu apod.), kdy „silnější“ jedinec (agresor) uplatňuje různé formy nežádoucího chování vůči slabšímu (oběti), můžeme chápat jako typ vztahové patologie, přičemž tyto jevy se mohou vyskytovat kromě školy taky na pracovišti, v rodině, v různých komunitách a sociálních skupinách (volnočasové aktivity, formální či neformální seskupení členů určité skupiny, apod.).“<sup>39</sup>*

Jak už bylo v předchozích kapitolách sděleno, termín mobbing lze definovat, jako negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě, ze strany jedné, nebo více jiných osob, které velmi často přetrvávají po delší dobu.<sup>40</sup>

V souvislosti se šikanou na pracovišti lze rozlišit další příbuzné termíny, které jsou také jistým druhem šikany, ale pokaždé se jedná o šikanu ze strany člověka, který

---

<sup>35</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 19-20. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>36</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 7-8. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>37</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 19-20. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>38</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 11. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>39</sup> HANZLOVSKÝ, M. *Celostnimediceina.cz: Informační server o zdraví z pohledu celostní, přírodní, alternativní medicíny*. [online] 2012. [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.celostnimediceina.cz/sikanuji-i-dospeli.htm>.

<sup>40</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 9. ISBN 80-86517-34-9.

vystupuje vůči oběti z jiné pozice. Pro jejich odlišnost se ve většině případů používá anglické označení. Mezi ty více známé patří bossing, staffing a sexuální obtěžování. Těmto zmíněným bude blíže věnován prostor v následujících, samostatných kapitolách, kde budou tyto pojmy vysvětleny a definovány.

Mimo tyto zmíněné formy mobbingu existuje ještě celá řada blízkých pojmenování, které charakterizují jednotlivé druhy agresivních napadení.

Označení **bullying**, se pro výskyt negativních forem komunikace objevilo v anglosaských zemích, i když se pravděpodobně objevilo později, než termín mobbing. Bullying bývá překládán jako tyranizování, zastrašování či šikanování. Tento pojem je odvozen od podstatného jména bully, které znamená „brutální člověk“, nebo také „tyran, hulvát, krobián“.<sup>41</sup> *„Zdrojem takového chování je tedy spíše jednotlivec, nikoliv skupina kolegů.“*<sup>42</sup> V podstatě však lze oba pojmy, jako mobbing i bullying považovat za synonyma.<sup>43</sup>

Dalším příbuzným termínem je **chairing**. Z anglického slova „chair“, které do češtiny můžeme přeložit, jako židle, křeslo. Tento termín představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, který znamená jakýsi souboj, takzvaně „o křeslo“.<sup>44</sup>

Neférové útoky vůči jedinci, který je ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení „zruinovat“, případně chtějí zničit jeho tým, či celou firmu, můžeme označit jako **staffing**, z anglického slova „staff“, které je v překladu vedení, štáb.<sup>45</sup>

*„Termín **defaming** - fáma, zná asi každý, podobně, jako je **shaming**, z angličtiny „shame“ – stydět se, znamená v podstatě zostouzet, pomlouvat, znevažovat. Jde o otevřený a neférový útok především na pověst jednotlivce, skupiny, nebo organizace na veřejnosti. Ale zatímco shaming je vázán spíše na konkrétní pomluvy jednotlivce, může tzv. defaming pro postiženého někdy přicházet jako rána z čistého nebe. Svoji destruktivní roli zde sehrávají především média a příkladem takového útoku může být zpochybnění kvality nějakého výrobku, ke kterému sáhne zcela vědomě konkurenční firma.“*<sup>46</sup>

Dalším typem sociálně-patologických vztahů na pracovišti je označení **harasement**. Tento termín nemusí obnášet sexuální rovinu, jde o zneužití moci,

---

<sup>41</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 10. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 42

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 10

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 42

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 42

<sup>46</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 42-43. ISBN 80-86517-34-9.

převahy kolegy, nebo nadřízeného, spojené s různými formami ponižování, zneužitím sociálního postavení agresora.<sup>47</sup>

Termín **dissen** je slangový výraz a představuje proces, ve kterém je nejprve nějaký jedinec označen jako „jiný“. Je jiný, než ostatní, jinak myslí, jinak se chová. Posléze je s takto označeným člověkem naloženo s výrazně negativními důsledky. Ve své podstatě jde o to, vyřídít někoho tím, že jím bude opovrhováno.<sup>48</sup>

### 2.3.1 Bossing

Bossing je pravděpodobně v takovémto smyslu označením nejmladším. Jedná se o systematické šikanování ze strany vedoucích pracovníků.<sup>49</sup> 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 útoky, jak už napovídá název kapitoly – bossing. Jinými slovy můžeme také říci, že se jedná o mobbing provozovaný nadřízeným.<sup>50</sup> Ve většině případů jde o praktiky vedoucího pracovníka, který vyvíjí tlak na podřízeného, aby si vynutil jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z pracovního místa. Pojem bossing bývá nahrazován také termínem mobbing shora. Vedoucí pracovník má pro šikanování obvykle jiné motivy a strategie. Mezi základní motivy patří především žárlivost na schopného pracovníka a obava o svoji pozici. Vykonává pak tlak na podřízeného s cílem vynucení si jeho poslušnosti nebo přímá snaha o vytlačení z pracovního místa. Nezanedbatelný bývá také hněv na organizaci nebo nenávisť vůči dalším nadřízeným a management, který pak posílá vedoucí dál směrem dolů. U nadřízeného se mohou projevit také jeho negativní vlastnosti, které se projevují v okamžiku získání moci. Mezi strategie vedení patří i úmyslné přidělování nevhodných, příliš náročných, či nevládnutelných úkolů, nebo trvalá kontrola přesahující běžný rámec. Bossing zahrnuje i pracovní izolaci podřízených, kteří nejsou zváni na porady, informování o důležitých rozhodnutích a je mu tímto naznačováno, že se s ním nepočítá. Velkým

---

<sup>47</sup> HANZLOVSKÝ, M. Celostnimedica.cz: *Informační server o zdraví z pohledu celostní, přírodní, alternativní medicíny*. [online] 2012. [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.celostnimedica.cz/sikanuji-i-dospeli.htm>.

<sup>48</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 43. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>49</sup> Tamtéž, s.10.

<sup>50</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.



tématem je samotná diskriminace ze strany zaměstnavatele a to už jak rasová, či týkající se jakékoliv odlišnosti zaměstnanců na pracovišti.<sup>51</sup>

### 2.3.2 Stalking

Dalším příbuzným termínem je **stalking**. Pochází z anglického slova „stalk“, které lze přeložit, jako lov, honba, pronásledovat. Tento výraz znamená v podstatě obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhrůžek násilím a veřejných scén.<sup>52</sup>

Stalking je způsob chování, kdy se pachatel zaměří na nějakého člověka, po kterém slídí, obtěžuje a pronásleduje jej, vyhrožuje mu, může jej i fyzicky napadnout a někdy i usmrtit. U své oběti svým chováním zároveň vyvolává pocity strachu. Znamená nejen pronásledování, zastrašování, vyhrožování, ohrožování, ale také psychický a fyzický teror, který je důsledkem nenávisti, pomsty nebo i chorobné náklonnosti pachatele. Za stalkingem se může skrývat skutečné fyzické sledování, nebo posílání nevyžádaných a obtěžujících SMS zpráv za den. Je ho třeba brát vážně, protože je mnohdy spojeno s násilím a existuje možnost, že se bude stupňovat. Teprve od roku 2010 je v České republice trestným činem. Pronásledovatelem může být jak někdo, koho oběť zná, tak i někdo naprosto neznámý, přestože většina pronásledovatelů v minulosti s dotyčnou osobou chodila nebo se s ní nějak znala. Pokud je pronásledovatelem bývalý partner, je motivem jeho pronásledování snaha udržet si za každou cenu kontrolu a moc nad obětí a snaha udělat jí ze života peklo. Jde mu o pomstu, odplatu a trest za rozchod, pokračování násilí a udržení moci jakoukoli formou. Za stalking je považováno opakované pronásledování, které trvá minimálně 4 - 6 týdnů. Za opakování je považováno více než deset pokusů o kontakt. Pokud pronásledování pokračuje delší dobu, je považováno za velmi nebezpečné a ohrožující. Je zde vysoké riziko eskalace násilí, které může vést až k napadení či vraždě oběti.<sup>53</sup> Odborníci se často shodují na skutečnosti, že rozeznat a odhalit agresora - stalkera nemusí být vůbec jednoduché a většinou se to ani nepodaří.

---

<sup>51</sup> ŠVEJDOVÁ, M. *Šikana v práci: Mobbing free company*. [online] © 2012. [cit. 2014-01-28] Dostupné z: <http://www.sikanavpraci.cz/co-vsechno-je-sikana/bossing/>.

<sup>52</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 42. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>53</sup> ROSA, o. s. *Násilí ve vztahu*. [online] © 2007 [cit. 2014-01-28] Dostupné z: <http://www.stopnasili.cz/teenageri/stalking.html>.

### 2.3.3 Sexuální obtěžování

Hranice mezi flirtem, který je oběma stranami vítán a sexuálními útoky je naprosto zřetelná. Nelze se vyhnout tomu, že někdy přeskóčí jiskra jen jednostranně. S úsilím o lásku, náklonností a erotiku však nemá sexuální obtěžování zhora nic společného. U sexuálního obtěžování jde především o způsoby chování, které si ženy nepřejí, které je urážejí a ponižují, které překračují hranice, ženami vymezené, při kterých musí oběť, jakmile odmítne, či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky. Jeden jediný sexuální útok, byť jakkoli opovrženímhodný, ještě nelze označit za mobbing. O mobbingu můžeme hovořit pouze tehdy, jestliže je žena pokořována často a po delší časové období obscénními poznámkami a činy. Nejčastěji bývají obtěžovány a tímto postihovány mladší ženy mezi 20. a 30. rokem věku, které nemají stálé místo, dále ženy na středním stupni hierarchie, jestliže se například pokoušejí prosadit proti mužským soupeřům a také ženy, které pracují tam, kde dominují muži. Pachatelé si ženu vybírají cílevědomě, proto, aby ji ponížili a tím demonstrovali svou převahu. K těmto odstrašujícím hrám o moc se uchylují především muži s pevnou pozicí v zaměstnání. Podle studie je typický „obtěžovatel“ ve věku mezi 40 až 50 lety, který je ženatý a má děti.<sup>54</sup>

*Tento hrůzný čin může mít pro oběť neblahé důsledky. „Mnoho žen je v první chvíli zcela zmateno a neschopno hovořit. Většina je znechucena a trapně dotčena, mnohé pociťují agresi a odpor, jiné se cítí zastrašeny a ochromeny. První šok často ustoupí pocitu bezmocnosti a bezradnosti. K tomu přistupuje strach, že se brání špatně či příliš málo a sebevědomí tím ještě více utlumí. Ovšem následky jsou ještě dalekosáhlejší. Mnoho žen hovoří o psychosomatických obtížích, o poruchách spánku, o úzkosti, o úzkostlivých snech, o poruchách v přijímání potravy a schopnosti se soustředit či o alergických reakcích a částečně trpí i partneři obětí, právě z důvodu sexuálních přehmatů kolegů. I když neexistuje žádný recept, jak znemožnit pachatelům jejich chování, existuje řada možností, jak na sexuální obtěžování reagovat.“<sup>55</sup>*

---

<sup>54</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 81-82. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 82-83.

## 2.4 Charakteristika obětí

*„Často je prezentován názor, že obětmi se stávají pouze lidé slabí, či nějak handicapovaní. Ale to je mýtus. Autoři literatury o mobbingu jsou v této otázce za jedno, typický profil oběti neexistuje. Mobbing závisí na osobnosti oběti jen málo. Může se jí stát opravdu kdokoliv z nás, muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Profesor Leymann nezjistil, že by existovaly povahové rysy společné pro všechny oběti, ale dospěl k názoru, že určitou náchylnost stát se obětí konstatovat lze. To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadné nebo neobvyklé. Může se jednat o odlišnost fyzickou i psychickou. A stejně jako v negativech, lze vybočovat i svými pozitivy. Všechno dokáže mobber využít – negativní odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality, pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží. Ten, kdo chce lobbovat, si svoji oběť vždycky najde. To bohužel potvrzuje nepsanou pravdu, že kdo něčím vyčnívá z průměru, je pro okolí potencionální hrozbou. Lidé takové jedince mezi sebe neradi přijímají a dávají jim najevo svoji nepřízeň a nechotu spolupracovat. Výjimečnost přitahuje, pokud si mobber jednou oběť vybere, pak nebude hrát roli, zda něco oběť umí, nebo ne.“<sup>56</sup>*

Ohrožena je zvláště oběť, která je osamocená. Jediná žena v čistě mužském kolektivu má těžké postavení a snáze se tak může stát terčem soustředěného útoku. Tyto ženy většinou pracují v odvětvích, na které se dlouho pohlíželo, jako na výhradně mužskou oblast, a proto ženy často musely bojovat s předsudky a nepřátelstvím. Podobně je tomu ale i opačně.<sup>57</sup> S tímto tvrzením spisovatelky Huberové musím spíše nesouhlasit. V předchozím zaměstnání jsem měla kolegy samé muže a naopak musím říci, že si mě spíše vážili, předcházeli si mě a také ochraňovali, byli velmi přátelští a ochotní. V případě nutnosti jakékoliv pomoci jsem se na ně vždy mohla obrátit a naopak se předháněli, který z nich mi pomůže. V ženském kolektivu, kde je jeden muž si také nemyslím, že je velká pravděpodobnost, že by se obětí mobbingu stal právě on. Z mého pohledu je teze autorky Huberové velmi málo pravděpodobná.

Dále může být ohrožena oběť, která je jakkoliv nápadná. Lidé, kteří se od ostatních nějakým způsobem odlišují, např. lidé s tělesnou vadou, s dialektem, nebo cizinci, jsou označováni za outsidersy. Oběť úspěšná, která byla předtím u všech

<sup>56</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 56. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>57</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 21. ISBN 80-85186-62-4.

spolupracovníků oblíbená, její povýšení se někdy setkává s mrazivým přijetím. Především závistivci, kteří by sami rádi toto pracovní místo získali, se později velmi často snaží do její práce nějak zasahovat a před ostatními očerňovat zlomyslnými poznámkami.<sup>58</sup>

Přistupovat ke kolegyni, která přijde do zaměstnání nová, se sympatiemi či alespoň nezaujatě, a tak jí co nejvíce ulehčit start, to by mělo být samozřejmostí. Bohužel tomu ale ani zdaleka tak nebývá. Závist a výhrady se objevují především tehdy, když se nový pracovník prezentuje něčím, co ho odlišuje od zbytku pracovního týmu. Tím je například lepší vzdělání, nebo může být mladší, než ostatní, nebo ji předchází zvěst, že s ním má šéf určité úmysly, nebo, že jeho předchůdce byl zvláště oblíbený. Oběť je od prvního dne hodnocena měřítky, kterým nikdy nemůže vyhovět.<sup>59</sup>

Fyzická odlišnost vždycky přitahovala. Může to být jakákoliv rozdílnost – tělesná vada, barva pleti, vada řeči nebo akcent, ale i například účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování. Nejohroženější jsou lidé osamělí. Snadnou kořistí se tak může stát člověk, který nemá pevné zázemí, rodinu, či přátele. Oběťmi se rovněž stávají příslušníci menšin, cizinci, homosexuálové, nebo jak už bylo řečeno, lidé nemocní.<sup>60</sup>

V mobbingu na rozdíl od šikany neplatí, že obětí se stávají jenom jedinci slabší. A stejně tak neplatí, že se obětí stane jen líný, neschopný či problémový pracovník. Vzhledem k tomu, že odolnost proti zátěži hraje velmi důležitou roli a předurčuje, nakolik se oběť stane obětí, jedinci s nižší odolností jsou ve větší nevýhodě. Jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, pasivní, neprůbojní, úzkostní, nebo citliví mají větší potíže čelit mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám. Oběťmi mobbingu se stávají i lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pro pachatelovo chování se snaží stále najít nějaké omluvy a důvody, jenže si neuvědomují, že svojí upřímností a průhledností dávají pachateli do rukou ještě silnější zbraně. Oběť také často může podlehnout klamu, že násilníka změní. Často si tito lidé také myslí, že přesvědčí pachatele mobbingu o tom, jakou jim působí bolest, on, že si to uvědomí a projeví lítost. To je samozřejmě velký omyl. Zatímco se oběť snaží pochopit důvody

---

<sup>58</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 21. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 21

<sup>60</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 57. ISBN 978-80-247-2474-4.

pachatelova chování tím, že hledá řešení a obviňuje se ze vzniklé situace, útočník je tvrdý jako kámen a žádnou vinu necítí.<sup>61</sup>

Někdy je situace na pracovišti velmi napjatá, pracuje se pod velkým napětím a tlakem, jež je tak neúnosné, že se hledají způsoby, jak ho zredukovat. Jedním z možných a častých způsobů je role tzv. obětního beránka. Nejméně oblíbený jedinec je tak vyčleněn a svádí se na něj veškeré neúspěchy.<sup>62</sup>

*„Jako potencionální oběť se jeví také jedinec, který nemá dostatek sebedůvěry. Člověk, jenž si nevěří, působí zastrašeně, nervózně a nízké sebevědomí z něj jenom číší, vlastně mobbera nevědomky přitahuje. Oběťmi se také často stávají lidé, kteří často chybují, nebo se nechají snadno vyprovokovat. Mobbing se nevyhýbá ale ani lidem svědomitým, se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně snášejí nedorozumění, netaktnost či křivdy a snaží se je napravovat. Jsou citliví na kritiku druhých, zvláště když není pravdivá, a právě toho dokáže pachatel mobbingu šikovně využít. Dostane člověka přesně tam, kde ho chce mít. Spolu tak vlastně tvoří „ideální pár“ – mobber u sebe jakoukoliv vinu odmítá a hledá na koho ji svalit, oběť má zase tendenci se obviňovat a zodpovědnost za vzniklou situaci přebírat na sebe.*

*Velkou skupinu obětí tvoří tzv. snadno vydíratelní jedinci. Takoví lidé jsou na své práci existenčně závislí – pracují v oblasti s nízkou zaměstnaností, nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou, žena-samoživitelka, apod.).*

*Z tohoto úhlu pohledu se jeví jako méně pravděpodobné, že dojde k mobbingu u extrovertů. Jenže zkušenost bohužel říká něco jiného. Mezi oběťmi najdeme i jedince úspěšné, aktivní, průbojné, iniciativní, ctižádostivé či sebevědomé. Stejně tak se terčem mobbingu stávají lidé pracovití, pečliví, poctiví, vytrvalí, nebo zodpovědní. Proč i lidé se zdravou sebedůvěrou zažívají mobbing? V tomto případě je oběť vnímána jako ohrožení, protože narušuje zaběhlý rytmus na pracovišti či pomalé pracovní tempo, anebo prostě musí být odstraněna, aby uvolnila místo na výsluní pachateli mobbingu. Jindy je pro mobbera oběť nástrojem k získání toho, co sám nemá. Vysává z ní energii a životní sílu, přivlastňuje si její kvality, myšlenky či nápady.*

*Platí, že lidé, kteří mají vztah, pevné zázemí a jiné kolektivy, ve kterých mohou svou situaci probrat, se dají rychleji dohromady, než lidé osamělí. Stejně tak extrovert*

---

<sup>61</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 57-58. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>62</sup> Tamtéž, s. 60

*a asertivní jedinci mají mnohem větší naději překonat konflikty bez větších následků. Nenechají se tak snadno zdeptat anebo jsou schopni reagovat podobnými zbraněmi.*<sup>63</sup>

Na základě výše zmíněných důvodů vyplývá, že mobberovi je vcelku jedno, o jakou odlišnost se jedná. Nedělá žádné rozdíly, na každém si něco najde.<sup>64</sup>

## 2.5 Charakteristika mobbera

V obecné rovině za představitele konfliktogenních jedinců, tzv. startérů v rozporných situacích považujeme osoby, pro které je charakteristický projev, či způsob chování, které problémoví jedinci mají za osvojený a opakovaně používaný. Jedná se o rozzuřeného, avšak kontrolujícího se jedince, který svůj vztek vyjadřuje přímo, avšak jeho projevy jsou sociálně i morálně neúnosné. Většinou k tomuto způsobu jednání mívá pochopitelné a oprávněné důvody. Jedinec útočný, nepřátelsky se chovající a to takovým způsobem, že je nepřiměřený vyvolanému podnětu, většinou bývá morálně či sociálně nepřijatelný. Jedinec s agresivním způsobem jednání opakovaně reaguje nepřátelskými projevy, útočí, hádá se, fyzicky napadá ostatní a vždy se snaží získat kontrolu, nebo moc nad ostatními. Impulzivně reagující jedinec se chová nepředvídatelným způsobem, jeho reakce jsou náhlé, bezohledné, ve většině případů nepromyšlené. Osoba s impulzivním způsobem reagování opakovaně reaguje na životní události bez předchozí úvahy a reálného posouzení následků. Člověk, který se prezentuje „velikášsky“ je lehkomyšlný, prezentuje své vynikající schopnosti a kvality, ostatní považuje za méně cenné, které nestojí za pozornost. Posledním typem problémových jedinců je člověk s manipulativním způsobem reagování. Opakovaně se snaží ovlivňovat a přesvědčovat ostatní pro vlastní sobecké zájmy, apeluje na naše city a k tomu používá emocionálně zabarvených argumentů.<sup>65</sup>

Mobber je pachatel mobbingu, agresor, neboli člověk, který druhým ubližuje, a páchá na nich násilí. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Nezřídka to bývají nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování, nebo

<sup>63</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 58 ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 60

<sup>65</sup> SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. 1. vydání. Praha: EUROUNION, s.r.o., 1996, s. 43-44. ISBN 80-85858-30-4.

nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Mohou to být také lidé, kteří neuznávají nic jiného, než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. Mezi mobbery patří rovněž kariéristé, jež se snaží prosadit na úkor druhých a to i za cenu úderů pod pás. Nejlepší předpoklady pro to, stát se mobberem má člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce, nebo získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to může být jen krůček k dokazování své převahy právě zmíněným mobbingem.<sup>66</sup>

Každý autor literatury týkající se této problematiky popisuje a vidí pachatele mobbingu sice s podobnými, ale i přes to trošku odlišnými charakterovými vlastnostmi. Proto za zmínku stojí například Pavel Beňo, autor knihy s názvem *Můj šéf, můj nepřítel?* Který popisuje mobbery s následující typologií:

**Klasický boss** mobbuje, protože má moc, ale i potřebu se o ní stále utvrzovat. Využívá metod, ve kterých je na první pohled jasné, „kdo je tady pánem“, ostatní pověřuje nesmyslnými a nedůležitými úkoly a činnostmi, které následně veřejně kritizuje s cílem jedince zesměšnit. Tento typ postupuje velmi rafinovaně a má ve firmě obvykle i dobré „zázemí“, včetně potřebných informací a známostí. Ve stresové situaci dovede jednat bez jakýchkoli skrupulí.

**Závistivec** útočí často proto, že jeho oběť má schopnosti či vlastnosti, které on sám postrádá, ale rád by je měl. Jedná se např. o vzdělání, titul, popularitu mezi spolupracovníky apod. Jeho metodou je znevažování a poškozování pověsti oběti.

**Zbabělec** šikanuje často ze strachu a z nedostatku sebevědomí, které v něm jeho oběť vyvolává. Bojí se jakékoliv změny, tak kritizuje, znevažuje a intrikuje už z principu. Bojí se otevřené konfrontace, a proto se vyhýbá osobním rozhovorům, ve kterých se mají věci vyjasnit. Často se sám ale vidí v roli oběti, protože je neuznávaný, osamocený a nepochopený.

**Škodolibci** dělá šikanování druhých radost, stejně jako pomlouvání a intriky. Často se jedná o vedoucího, který má pocit, že pokud aktivně neoznačí viníka jako první, mohl by za něj být považován i on sám.

**Tradicionalista** je ochráncem tradičních hodnot, zvyklostí či řádu. Útočí na všechny, kteří si dovolí je porušovat. Neoblíbení jsou u něj noví pracovníci.

---

<sup>66</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 46. ISBN 978-80-247-2474-4.

Ušlechtilý pomocník ví, co se má a co se sluší a rád s tím seznámí kohokoli. Jeho skutečný motiv je často někde úplně jinde a to v touze manipulovat, poučovat a ovládat, i přes to, že danou problematiku nezná.<sup>67</sup>

Autorka Lenka Svobodová se ve své typologii pokusila rozdělit mobbery podle převažujících motivů, které je k mobbingu vybízí.

**Mobber závistivec a upír energie** závidí druhým něco, co sám nemá, ale zároveň za to svou oběť nenávidí. Její výhody se snaží zničit, anebo přivlastnit. Jako své oběti si volí jedince zdravé, aktivní a vitální. Vybírá si silné energické osoby s chutí do života, aby si mohl přivlastnit jejich kvality a „vysát“ z nich energii. Tento typ výkon oběti znevažuje, vyzdvihuje pouze její slabé stránky, každou chybičku zveličuje a neúměrně nafukuje.

**Mobber tyran a manipulátor** žije z toho, že druhé ničí a ponižuje. Nedokáže respektovat druhého člověka. Útočí na jeho sebevědomí a sebedůvěru, jen proto, aby si zvedl vlastní sebehodnocení. Svě oběti kritizuje a tím si dokazuje vlastní nepostradatelnost. Má touhu ovládat druhé, manipulovat s nimi i jejich životy. Pomocí nenápadných poznámek, nebo lživých informací se snaží druhé proti sobě poštvat.

Pro **mobbera diktátora** je motiv moci hnacím motorem. Dominovat, touha vládnout, být nadřazen a mít za každou cenu převahu ho žene stále vpřed. S těmito potřebami také souvisí nadměrná nezbytnost obdivu, uznání a touha po sebezdokonalení. Jeho tendence je rozkazovat, hrát si na vedoucího.

Útoky **mobbera ničitele konkurence** jsou cílené na postupné zpochybňování profesní zdatnosti zaměstnance. Tento jedinec má ziskuchtivý základ, jeho kolega je totiž současně i soupeřem, který může být upřednostněn v kariérním postupu. O svém vzdělání často mlží, nebo ho dokonce předstírá. Mobber nedokáže snést srovnání jeho s jinými kolegy. Volí mobbing jako prostředek k odstranění nežádoucí konkurence.

**Nespokojený mobber** je charakteristický pro všechny typy mobberů. Je nejistý, frustrovaný, má zraněné ego. Veškeré své chyby, potíže či nedostatky svaluje na druhé, svoji nenávist promítá na ostatní, ze kterých se pak stává jeho kořist. Tento jedinec si také neustále na něco stěžuje, opakuje, že musí dělat spoustu věcí, a přitom si je často vezme sám, aby pak mohl říci, že nestíhá.

**Stresovanému mobberu** jako vhodný způsob odreagování se od stresu slouží to, že napadá druhé. Jedním ze zdrojů mobbingu bývá i mobberova neschopnost

---

<sup>67</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 75-76. ISBN 80-86517-34-9.



vypořádat se s velkým napětím a zátěží a to ať už v práci, nebo soukromém životě. Popíráním reality mění svoji psychickou bolest v negativní přístup k ostatním.

**Znuděný mobber.** Špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie, nebo stereotyp dávají dostatek času a prostoru k vymýšlení, jak zaplnit čas a stávají se tak spouštěčím mechanismem pro mobbing.

**Mobber bývalá oběť,** může napadat druhého člověka, protože byl dříve sám obětí. Útočí první, protože má strach, že by se mohly opakovat útoky na něj. Roli oběti má perfektně zvládnutou. Takového člověka je těžké prohlédnout, vzbuzuje v nás soucit, protože si můžeme myslet, že prožil velké utrpení, litujeme ho a přitom sebou necháváme manipulovat.

**Mobber středobod vesmíru** se často staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí, když je nucen k zodpovědnosti. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu použít jakýchkoli prostředků. Využívá slabosti oběti, aby ji zesměšnil, posílil v ní pocit viny, a hlavně ji vyprovokoval k nevhodné reakci před svědky. Snaží se vyvolat dojem, že za to může oběť. Pachatel je schopný manipulátor, dokáže situaci převrátit natolik, že se mu to většinou podaří.<sup>68</sup>

### 2.5.1 Mobber – žena, muž

*„Provozují ženy, ať již jako samotné pachatelky či jako spoluúčastnice, mobbing stejně často, jako jejich kolegové mužského pohlaví? Při šikanování se obě strany omezují výhradně na své vlastní pohlaví, což zřejmě souvisí s tím, že ženy velmi často pracují v kolektivu ženském a muži v kolektivu mužském. Je tedy snadné se dovítit, že na hierarchickém stupínku ve vztahu nadřízený a podřízený to jsou častěji muži, kdo terorizují své okolí, protože řídicí kádry ženského pohlaví jsou stále ve značné menšině.*

*Citace poznatku psychologa práce doktora Martina Resche zní: Zatímco ženy dávají přednost aktivním formám, muži se raději uchylují k metodám pasivním.*

*K typicky ženským metodám patří posmívání se kolegyni, přičemž terčem posměchu může být její účes a postava, podobně jako její hlas či gestikulace. Další*

---

<sup>68</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 50-53. ISBN 978-80-247-2474-4.

metodou je přiložení si polínka do ohně a to bez toho, aby si žena nejdříve ověřila pravdivost dotyčných informací. Ženy dále upírají právo oběti se otevřeně vyjádřit. Znepokojují kolegyni neustálými narážkami, které nikdy nekonkretizují. Postižená se ocitá pod neustálou palbou kritiky, kdy kolegyně vyrukuje s každou domnělou či skutečnou chybou. Žena mobber nikdy nenechá svou kolegyni dokončit jedinou větu, protože ji neustále přerušuje.

K typicky mužským metodám patří ignorování kolegy, je pro něj jen vzduch, při rozhovorech je přeskakován, v případech, kdy mluví se muž mobber odvrací. Mobber neustále upozorňuje na slabé stránky oběti, oběť systematicky shazuje. Místo argumentů muž vyhrožuje, někdy i násilím. Pachatel svého kolegu znepokojuje cynickými poznámkami o jeho způsobu života a jeho osobních stanoviscích. Další metodou je podsouvání oběti stále nové a nevěčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě nechává v nejistotě.

Rozdílné strategie sledují jeden a týž cíl, a to postiženého zneklidnit a dotknout se tak jeho pocitu sebeúcty a krok za krokem ho zahánět do izolace.<sup>69</sup>

## 2.5.2 Metody a techniky mobbera

Některé metody a používané techniky pachatele mobbingu byly zmíněny již v předchozích kapitolách, bylo zmíněno, že mobbing může zahrnovat fyzické i psychické násilí, prostor pro pachatele může být tedy velmi obširný.

„Mobbing má několik variant a žádná z nich rozhodně není příjemná. Z počátku je velmi obtížné rozlišit, jestli se jedná pouze o náhodu, anebo o záměrné chování. Hlavní zbraní pachatele však není fyzická síla, i když někdy k fyzickému násilí může také dojít, ale většinou se jedná o drobné a často nenápadné útoky, kterými pomalu, nenápadně, ale zcela systematicky ničí svoji oběť. Snaží se vyvést z rovnováhy, narušit sebevědomí oběti, ale hlavně ji pomocí zmíněných způsobů vyštvať ze zaměstnání. Lepší pracovní zdatnost kolegy, případně jeho lepší pracovní pozice obvykle mobbera provokují k ještě záluďnějším projevům. Pracoviště se tak snadno může změnit v muka.“<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 24-25. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>70</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 64. ISBN 978-80-247-2474-4.

Mobber volí taktiku útoku na zranitelná místa své oběti a to především z oblasti jejího soukromí. V této technice jsou mobbeři velmi bystří. Mají intuici a vědí, kdy a kam mají zasáhnout. Vytahují na povrch negativní stránky a slabosti oběti, což u ní může vyvolat nenávisť vůči sobě samé. K dosažení těchto cílů mobber sbírá informace o oběti a ty následně obratně zneužívá. Výsledkem těchto taktik jsou pomluvy týkající se soukromého života oběti, hlavně zlehčování osobních úspěchů, zveličování problémů, které se často týkají i rodiny. Profesor Heinz Leymann popsal 45 forem chování, které jsou pro mobbing typické. Pokud popíše ty klíčové, tak se jedná o útoky cílené na omezení či znemožnění komunikace, útoky na soukromí a zdraví, útoky na odborné schopnosti či kvalifikaci a sabotování práce, útoky na pověst, úctu a vážnost a také útoky na sociální vztahy a šíření pomluv. Vynalézavost pachatele nezná mezí a výběr technik je nekonečný, proto zmíněný výčet technik není úplný. Tím, jak se mobbing vyvíjí, mění se i jednotlivé mobberovy metody a taktiky.<sup>71</sup>

Verbálních technik, které mobbeři využívají, je celá řada, ale přímá a smysluplná komunikace probíhá jen zřídka. Útoky mohou být opravdu různorodé. Mezi verbální útoky můžeme zařadit sarkastické a ironické poznámky, zlomyslné osočování a tajuplné narážky. Oběti je tedy znemožněno se k situaci jakýmkoliv způsobem vyjádřit. A pokud se to podaří, pachatel ji okřikuje, přerušuje a skáče do řeči. Názory oběti mobbera nezajímají, cokoliv řekne je okamžitě označeno za špatné. Oběť je také opakovaně kárána za chyby, které by jiným bez potíží prošly. Oběť má také často hanlivou přezdívku, na jejíž adresu se dělají různé vtipy a narážky. Často je oběť mezi ostatními kolegy mobberem prezentována, jako nenormální, nebo zvrhlý člověk. Například ji stačí pouze jednou vidět v restauraci a už je z ní učiněn alkoholik.<sup>72</sup>

*„Mobber nenechá na oběti nit suchou, s potěšením vše zobecňuje, jakákoliv rozhodnutí zpochybňuje a sebemenší chybičku okamžitě přehání a nafukuje. Dobrý výkon se přehlíží, případně zneváží tím, že podobný úkol již dříve někdo vyřešil. Prostředkem likvidace oběti jsou také lživá obvinění, různá nařčení či intriky, nebo může chyba sloužit jako záminka, že oběť na své úkoly nestačí. Při každé příležitosti oběť kompromituje zdánlivě neškodnými žertovnými poznámkami. Obvykle však tak, aby vedoucí tyto legrácky jakoby náhodou zaslechl. Mobberovo jednání většinou*

---

<sup>71</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 64. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>72</sup> Tamtéž, s. 65

vypadá jako upřímná starost o kolegu. Častou technikou je lhaní, nicméně mobber výjimečně lze přímo.<sup>73</sup>

Mezi další techniku pachatele patří mimoslovní útoky a to takové, že mobber své oběti nezdraví, okatě je přehlíží, dělá, že není v místnosti vůbec přítomna. Když oběť vkročí do místnosti mobber se svými kolegy okamžitě utne hovor, anebo ji přibouchnou dveře před nosem. Pokud oběť hovoří, pachatel ji nenaslouchá, věnuje jí jen pohrdavé pohledy. Její řeč je často doprovázena ironizujícími gesty či mimikou, krčením ramen, nebo přehnanými vzdechy, aby dal najevo, že to, co oběť říká, ho vůbec nezajímá.

Mezi další a častou techniku patří pomlouvání oběti, nebo imitování jejího chování. Pokud se kolegové domluví na společném obědě, oběť není nikdy zvána, pod nejrůznějšími důvody jí je odmítána jakákoliv podpora, nebo spolupráce, nejsou jí přidělovány žádné pracovní úkoly, anebo je naopak úkoly přehlcována. Mobber se také snaží oběť zmást, aby si myslela, že neví, co dělá, proto ji často přemísťuje a posouvá věci na stole, aby ukázal, že se na něm vyzná lépe, než sama oběť. Často se na oběť svádí i rozbití předmětů.

Mobber ale může používat i velmi zákeřnější způsoby, kterými může být poškození, nebo ztráta výsledků práce oběti, mizení pracovních podkladů, souborů z počítače, může se dopustit krádeže dobrých nápadů či nových návrhů.<sup>74</sup>

## 2.6 Fáze mobbingu

Typický mobbingový proces je možné rozdělit do čtyř hlavních fází.<sup>75</sup> Mobbing začíná často zcela nevině občasnými jízlivými poznámkami, domnělými vtípkami a drobnými neomalenostmi, které vyvolávají prvotní konflikt. Konflikt je tedy první fází počátku šikany na pracovišti.<sup>76</sup> Nedostatek času a malá možnost si konflikt řádně vyjasnit, proces vzniku mobbingu jen dotvoří.<sup>77</sup> Po té nastává druhá fáze, kterou je

---

<sup>73</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 66. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>74</sup> Tamtéž, s. 67-69

<sup>75</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 34. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>76</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 25. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>77</sup> SVOBODOVÁ, L. *BOZPinfo.cz. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.*, [online] © 2002-2013. [cit. 2014-01-29] Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing\\_svobodova.html](http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing_svobodova.html). ISSN 1801-0334.

systematické vykonávání psychického teroru.<sup>78</sup> „V průběhu této fáze se psychický i fyzický stav oběti viditelně zhoršuje. Sebedůvěra rapidně klesá a začínají se projevovat symptomy choroby. Postižená osoba se stále více dostává do defenzivy.“<sup>79</sup> „Současně s tím, jak je šikanovaný člověk stále méně schopen řešit situaci a roste jeho nejistota, je dále vytěsňován na okraj kolektivu a chová se přesně tak, jak to od něj jeho trýznitel očekává. Setrvává v defenzivě a začíná se dopouštět chyb, které pro něj byly dříve netypické.“<sup>80</sup> Mobbing už nejde více přehlížet a musí na něj začít reagovat nadřízený.<sup>81</sup> Další fází je situace, kdy se případ stává oficiálním, nejde už jakkoliv přehlížet a tak na něj reaguje vedení. „Nezřídkou však bývá situace chybně interpretována a veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti. Vyčítá se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace a často se nikdo ani nesnaží rozkrýt, že oběť byla do této situace násilně vtlačena. Zvenčí je vidět jen zhoršení výkonnosti, konflikty, časté pracovní neschopnosti, což okolí k utvoření názoru na viníka stačí.“<sup>82</sup> Čtvrtou a poslední fází je situace, kdy je oběť lobbingu vyloučena z podnikového společenství. Když přeložení oběti problém nevyřeší, má vedení společnosti jasno v tom, jak postupovat dál, situace a oběť je pro podnik nadále neúnosná, tak je nutné se s ní co nejdříve rozloučit, aby nedošlo k ještě větším škodám. Díky pracovně právním předpisům důvody často nestačí na to, aby podnik mohl dát tomuto zaměstnanci výpověď, naznačí mu, aby ji podal sám. A za to mu slíbí třeba kladný pracovní posudek. Pokud ale šikanovaná osoba není ochotna podat výpověď, je uvnitř podniku odstavena na vedlejší kolej. Většinou je to potom otázka času, než pracovníkovi dojdou síly a ze zaměstnání odejde.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 27. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>79</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 34. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>80</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 28. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>81</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 34. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>82</sup> SVOBODOVÁ, L. *BOZPinfo.cz. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.*, [online] © 2002-2013. [cit. 2014-01-29] Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing\\_svobodova.html](http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing_svobodova.html). ISSN 1801-0334.

<sup>83</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 33. ISBN 80-7261-127-5.

## 2.7 Příčiny mobbingu

Příčin vzniku mobbingu je mnoho, hlavní roli hraje agresivní jedinec, který páchá na druhých násilí, tedy mobber. Ať už mobbera ženou nesympatie, peníze, závist, anebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování je přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti. Mobbing potřebuje „vhodné“ podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní. Tím může být např. špatné řízení, nuda, závist, snaha odreagovat si vlastní pocity méněcennosti anebo hledání obětního beránka za vlastní neúspěchy. Špatná atmosféra na pracovišti mobbing spustí a vedoucí pracovník ho může svým stylem řízení nechtěně, ale důkladně podpořit. V působení na pracovišti se dostává stále většího prostoru agresivním jedincům. Drzost, přílišné sebevědomí či pocit vlastní důležitosti se dnes stávají přednostmi a jsou mnohdy považovány za oprávněné prostředky k dosažení pracovního a ekonomického prospěchu.<sup>84</sup> Pavel Beňo ve své knize uvádí deset hlavních spouštěčů mobbingu, které hovoří za vše a vypichují hlavní příčiny jeho vzniku. Jsou jimi:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení).
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, ale také mobbujícího.<sup>85</sup>

## 2.8 Důsledky mobbingu pro jedince

Lidé mohou v zaměstnání onemocnět nejen kvůli špatným pracovním podmínkám, kterými může být nezdravé pracovní prostředí, noční práce, těžká práce – tělesná námaha, ale také kvůli individuálním faktorům (alergie, následky z úrazu), v neposlední řadě kvůli sociálním stresovým faktorům, které působí zvláště intenzivně

<sup>84</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 34-35. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>85</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 59. ISBN 80-86517-34-9.

na oběti mobbingu. Nemusíme mít ani příliš bujnou fantazii, abychom si dovedli představit, jak se snižuje kvalita života osoby, která musí snášet ustavičný mobbing. Takto postižený jedinec nezanechá za sebou vše negativní, když odejde z pracoviště, ale odnáší si své problémy domů a nezbaví se jich ani ve chvílích volna. Dočasně se mu sice daří soustředit svou pozornost na rodinu, koníčky, sport a jiné aktivity, ale i přes to nad ním problémová situace stále visí a ztrpčuje mu život. Onemocnění vyvolaná, nebo podpořená lobbingem se vyvíjí zprvu pomalu, ale jejich příznaky jsou čím dál závažnější a zjevnější. Mezi ně patří celková nevolnost, jako např. poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, žaludeční problémy a bolesti krční páteře. Dalším příznakem mohou být poruchy spánku, duševní rovnováhy, např. poruchy koncentrace a paměti, depresivní rozklady, pocity nejistoty, které mohou vést až ke ztrátě sebehodnocení. Objevit se také mohou hormonální či kožní nemoci. Mohou se začít projevovat také všeobecné stavy úzkosti, jako např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky a v některých případech k samotné sebevraždě může i dojít. Mohou se také začít projevovat závislosti na pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, vyskytnout se může anorexie a bulimie. Mohou nastat potíže typu žaludečních a střevních onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu a v poslední řadě také nádorová onemocnění.<sup>86</sup> Tím, že oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě, není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od vnějšího světa, stahuje se z reality a odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se a užívat si život. Dochází také k porušení schopnosti komunikace. Tím se zhoršují vztahy v rodině a s přáteli. Kromě ztráty vztahů, zázemí či jistoty hrozí i ztráta zaměstnání.<sup>87</sup>

Mnozí postižení mobbingem raději podají předčasnou výpověď, nebo pokud jim to věk dovolí, odejdou z pracovního života do předčasného důchodu, než aby dál snášeli zatížení a zdravotní omezení způsobená právě šikanou na pracovišti.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 34-35. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>87</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 84. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>88</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 36. ISBN 80-7261-127-5.

## 2.9 Prevence a možnosti řešení

Ideální je se do mobbingové situace vůbec nedostat. Jenže je těžké umět dopředu předvídat podobné nebezpečí. Neexistuje bohužel žádná konkrétní účinná univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a tím pomohla všem potencionálním obětem. Tento problém není možné vyřešit jednoduchou radou, nebo doporučením, protože se jedná o závažný komplexní problém a proces, který se neustále vyvíjí. Technika sebeobrany je velmi individuální a záleží na mnoha faktorech.<sup>89</sup>

### 2.9.1 Prevence a možnosti řešení z pohledu oběti – jedince

Jedinec by si měl před nástupem do zaměstnání dobře prohlédnout pracovní smlouvu, která může už leccos napovědět. Základem před vstupem na pracoviště také je, seznámit se s pracovním prostředím, atmosférou a zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Po nástupu je nutné pozorně vnímat situaci okolo sebe a snažit se nevybočovat z daných poměrů. Až bude jedinec do kolektivu přijat, bude po té jeho pozice pevnější a může si dovolit být méně obezřetný.<sup>90</sup>

S finančním zajištěním je také dobré neustálé zvyšování ceny na trhu práce a stálé zvyšování vlastní kvalifikace. Této činnosti je dobré věnovat se po celý život, bez ohledu na to, zda máme, či nemáme problémy v mezilidských vztazích. Důležité je věnovat se rodině a rodinnému a partnerskému životu a toto zázemí aktivně rozvíjet. V neposlední řadě je dobré věnovat se obecně prospěšné práci. Tato práce nejen pomůže zvýšit vlastní sebehodnocení, ale pomůže i v zapojení se do sítě sociálních vazeb a vztahů nezbytných pro vysokou kvalitu života. A po celou dobu je třeba aktivně rozvíjet, pěstovat a zvyšovat vlastní sebedůvěru a sebevědomí.<sup>91</sup>

Když člověk zjistí, že se stal objektem agrese, lze očekávat, že toto neskončí ihned, ale že bude trpět delší dobu, nesmí se s tím v žádném případě smířit, musí z toho aktivně vyvodit patřičné závěry a převzít odpovědnost sám za sebe. Nemůže totiž potom jezdit den co den bezstarostně do práce, když bude stále znovu a znovu

---

<sup>89</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 88. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>90</sup> Tamtéž, s. 91

<sup>91</sup> JANOUŠEK, V. *ŽENA-IN.cz*. [online]. © 2004 [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: <http://zena-in.cz/clanek/dusledky-sikanovani-v-zamestnani/kategorie/laska-a-vztahy>. ISSN 1804-6576.



znervózňován, bude se trápit nepříjemnou situací a po nějaké době je pravděpodobné, že podlehe depresím.<sup>92</sup>

Jak už bylo řečeno, je tedy nutná aktivní obrana. Pavel Beňo zmínil pět základních pravidel, které by oběť měla vzít v úvahu. Pravidlo č. 1 – rozhodnutí „zůstat“, nebo „odejít“ je pokaždé každého jedince vlastní volba. Existují pouze dvě možnosti zůstat a „zařadit se“, anebo odejít a to buď bez boje, nebo po bitvě. Jednou stejně zaměstnání opustit bude muset. Zda zůstat, nebo v zaměstnání setrvat je nutné si pokládat častěji. Pravidlo č. 2 – nenechávat si to líbit. Ve chvíli, kdy se oběť začíná stávat terčem různých kanadských žertíků, je to doba, kterou nesmí propásnout a nenechat si to líbit. Doporučuje se klidně ztropit scénu a platí zde zásada – čím hlučnější a hysteričtější, tím lepší. Pravidlo č. 3 – najít si spojence. Nepodaří-li se jedinci odrazit pokusy o mobbing ze strany svých spolupracovníků již v první fázi, těžké chvíle oběť nečekají pouze na pracovišti. Zatěžkávací zkouškou projdou nejspíše rodinné a osobní vztahy. Proto je nutné s někým komunikovat o svém problému a to jakoukoliv formou. Pravidlo č. 4 – ujasnit si, čeho chce oběť dosáhnout a jakou k tomu zvolí strategii. Potom je ale nutné do toho opravdu jít a neváhat. Toto pravidlo říká, že nyní je poslední možnost zastavit se a rozhodnout se zda v zaměstnání zůstat, nebo odejít. Pokud se oběť rozhodne setrvat, je nutné se na toto co nejlépe připravit. Do této přípravy je nutné zařadit některé dokumenty, které budou sloužit v případě nějakého soudního sporu jako důkaz. Jedná se např. o písemnosti o zaměstnání, deník křivd a fakt, ostatní dokumenty jako je docházková kniha, zápisy z porad, zápis o vyplacených odměnách včetně návrhu na snížení osobního ohodnocení, apod., posledním je zákoník práce. Pravidlo č. 5 – i prohra může být někdy začátkem vítězství. Není sice mnoho případů, kdy se oběti mobbingu podařilo vydržet a vše ustát, ale pozitivní je fakt, že celá řada obětí mobbingu se obvykle dožije také konce svých trýznitelů, o čemž se dozví zprostředkovaně.<sup>93</sup>

Stane-li se někdo obětí mobbingu je potřeba vymezit se, spojit se, informovat se, jednat a hlavně nedat se.<sup>94</sup> Důležité je nezůstat v tomto problému sám, aktivně se bránit, informovat nadřízeného, obrátit se na další instituce a vyhledat pomoc odbornou.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 86. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>93</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 81-86. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>94</sup> Tamtéž, s. 87

<sup>95</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 93. ISBN 978-80-247-2474-4.

## 2.9.2 Prevence a možnosti řešení z pohledu firmy

Každý podnik by si měl stanovit zásady spolupráce, aby v něm nezavládl zákon džungle. K úspěchu podniku přispívají jednoznačná a naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je zároveň motivují.<sup>96</sup>

Firma by měla o problému mobbingu začít hovořit se svými zaměstnanci, může uspořádat semináře na toto téma a také jak řešit vzniklé konflikty. Každý podnik by měl mít tzv. antimobbingové předpisy. Sepsáním podnikové dohody, pokud je taková podniková dohoda sepsána a přijata, je pro všechny závazná. Mohou v ní být mj. uvedeny sankce pro potenciálního mobbera a v jakém časovém rozmezí se musí věc vyřešit. Pokud dva spolupracovníci nedokážou mezi sebou vyřešit vzájemný konflikt, měli by se obrátit na svého nadřízeného, který by měl situaci urovnat a najít vhodný kompromis. V podniku by měla být pověřená osoba, která by byla dostatečně proškolená a zabývala by se mobbingem a vztahy mezi pracovníky. Alespoň jednou měsíčně by měl zaměstnavatel iniciovat a pořádat pravidelná sezení, jejichž tématem by bylo posouzení momentální situace a zamyšlení se nad tím, z čeho pramení veškeré těžkosti. Nový zaměstnanec má v zpočátku často velmi těžkou situaci, proto by mohl být svěřen do péče kolegy, který pracuje v podniku delší dobu, pomůže mu se zapracováním a nový pracovník bude mít také dobrý pocit z nového prostředí.<sup>97</sup>

V čele firmy by měl také stát schopný vedoucí, který musí umět vést lidi a řešit konflikty v jejich zárodku. Mobbing totiž není jen problémem oběti, ale problémovou situací celého pracoviště. Dokud se firmy nezačnou mobbingem zabývat a nezajistí svým zaměstnancům bezpečné místo pro práci, bude se tomuto problému stále více dařit a bude ničit nejen jedince, ale celé týmy.<sup>98</sup>

## 2.9.3 Instituce zabývající se mobbingem

O výskytu mobbingu se začalo hovořit teprve od osmdesátých let minulého století a to jak už bylo řečeno, především díky profesorovi Leymannovi. Výskyt

---

<sup>96</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005, s. 41. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>97</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995, s. 130-133. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>98</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 88. ISBN 978-80-247-2474-4.

mobbingu není zvláštností České republiky, dochází k němu na celém světě. Nejlépe zmapovaný a legislativně ošetřený je mobbing ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii či USA.<sup>99</sup>

V zahraničí existuje mnohem více organizací, hnutí, různých poradenství a institucí, které se problémem mobbingu zabývají. V České republice tomu tak bohužel není. U nás nabízí pomoc např. Český helsinský výbor, občanské sdružení Společenství proti šikaně, občanské sdružení Za mezilidské vztahy a občanské sdružení Práce a vztahy.

Posláním Českého helsinského výboru je usilovat o respektování principů přirozených práv člověka a jejich uplatňování ve společenském životě. V roce 1975 v Helsinkách z podnětu Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě přijalo tehdejší komunistické Československo Všeobecnou deklaraci lidských práv. Následně vznikaly po celém světě helsinské výbory, aby dohlížely na její dodržování a upozorňovaly na rozpory se zákony své země. Počátky Českého helsinského výboru, organizace na ochranu lidských práv, sahají do roku 1988. Mezi její zakladatele patří významné české osobnosti jako bývalý prezident Václav Havel, Jiří Hájek, Jiří Dienstbier, st., Eva Kantůrková, Václav Malý, Libuše Šilhánová, Petr Uhl a mnoho dalších. Český helsinský výbor navázal na činnost Charty 77 a Výboru na obranu nespravedlivě stíhaných. Jeho hlavní oblasti působení je poradenská, projektová, monitorovací a analytická činnost spočívající v dodržování lidských práv v ČR, boji proti rasismu a nesnášenlivosti, vězeňství a trestní justice, sociální a právní poradenství a také výchova k lidským právům.<sup>100</sup>

Občanské sdružení Společenství proti šikaně je dobrovolným humanitárním sdružením, jehož předsedou je Dr. Michal Kolář. Toto sdružení má sídlo v Praze. Pracují v něm odborníci se zaměřením a problematiku šikanování, kteří mají prožitou a zvládnutou osobní zkušenost. Sdružení je zaměřeno na problematiku šikanování především na školách, ale jejich pozornost je věnována celému spektru šikany a dalších forem násilí.<sup>101</sup>

Další institucí je občanské sdružení Za mezilidské vztahy, jež sídlí v malém městě na jihu Moravy s názvem Dolní Kounice. Toto občanské sdružení založili obyčejní lidé, kterým není lhostejná špatná situace týkající se narušených mezilidských

---

<sup>99</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 21. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>100</sup> Český helsinský výbor. [Online] © Copyright - Český helsinský výbor - created by TULPADESIGN. [Citace: 30. 01 2014.] <http://helcom.cz/o-nas/o-nas/>.

<sup>101</sup> SPOLEČENSTVÍ PROTI ŠIKANĚ, o.s. *Společenství proti šikaně*. [online] © 2004 [cit. 2014-01-31] webdesign by Impax, spol. s. r. o., 2004 Dostupné z: <http://www.sikana.org/>.

vztahů, jejich cílem je pomoci lidem najít si k sobě cestu, vzájemně si pomáhat a to bez rozdílu věku, sociálního postavení, politického názoru a náboženského vyznání.<sup>102</sup>

Občanské sdružení Práce a vztahy sídlí v Praze. Vzniklo již v roce 1999 z iniciativy PhDr. Miloše Bednáře a PhDr. Pavla Beňa. Jedná se o sdružení lidí, které se dlouhodobě věnuje poradenství, ale i osvětě na poli tzv. antimobbingu v ČR. Snaží se poskytovat rady a pomoc obětem mobbingu a bossingu. Možnost otevřené komunikace o problému, pochopení a případná podpora se jeví jako dosti důležitý krok při vystoupení z bludného kruhu mobbingu či bossingu.<sup>103</sup>

## 2.9.4 Právní rámec

Mobbing a používané metody mobbera pomalu, ale jistě přechází z oblasti obyčejných konfliktů do oblasti právní postizitelnosti. V České republice nemáme, na rozdíl od některých jiných států mobbing, či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. Malé zkušenosti soudců s touto problematikou tomu jen nahrávají. Často proto problematiku mobbingu podceňují, nebo zlehčují a bohužel stejně, jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu. Ve světě jsou soudní spory týkající se této problematiky naprosto běžné. První signály se objevují už i u nás a žaloba se začíná stávat jakousi obranou proti mobbingu. Proto, jak už bylo řečeno, je velmi důležité schovávat si jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky a cokoliv, co může tvrzení oběti u soudu jen dosvědčit.<sup>104</sup>

Tím nejhlavnějším legislativním dokumentem je Listina základních práv a svobod, jedná se o ústavní zákon č. 2/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů. V článku č. 1 je zakotveno „*Lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*“ V článku č. 10 tohoto zákona je uvedeno:

(1) „*Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.*“

---

<sup>102</sup> ZA MEZILIDSKÉ VZTAHY, o.s. *dolni.kounice.muj-domov.cz*. [online] © 2010 [cit 2014-01-30] *Muj-domov.cz*, Designed by JT., 2010. Dostupné z: [http://dolni-kounice.muj-domov.cz/index.php?option=com\\_lyftenbloggie&view=entry&category=spolecnost&id=15:kdo-jsme-a-o-co-nam-jde](http://dolni-kounice.muj-domov.cz/index.php?option=com_lyftenbloggie&view=entry&category=spolecnost&id=15:kdo-jsme-a-o-co-nam-jde).

<sup>103</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003, s. 174-175. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>104</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 99-100. ISBN 978-80-247-2474-4.

(2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.

(3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.<sup>105</sup>

Důležitou roli zde také hraje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který v paragrafu 13 odst. 2b) říká: „Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání.“ Stejně tak i odst. 5 říká, že „Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytvoření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy.“ Dále je možné se odvolat na paragraf 16, odst.1 a 2:

(1) „Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

(2) „V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zvláštní právní předpis.“<sup>106</sup>

Do konce roku 2013, jež platil zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník byla práva jedince hájena v to v § 11 a § 13:

#### § 11

„Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.“

#### § 13

(1) „Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo opuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučnění.

<sup>105</sup> Zákon č. 2/1993, Sb., Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, Částka 1, s. 17-19. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

<sup>106</sup> Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. Částka 84, s.3149. ISSN 1211-1244. Dostupné také z [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích

(3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.<sup>107</sup>

Od 1.1.2014 vstoupil ale v platnost nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., který práva jedince hájí ze širokého pohledu, týkajících se nejrůznějších odvětví. Ve svém úvodu v § 2 se také odkazuje na Listinu základních práv a svobod, kde uvádí, že každé ustanovení soukromého práva lze vykládat pouze ve shodě s již zmíněnou Listinou základních práv a svobod. Paragraf 3, odst. 1 uvádí: „Soukromé právo chrání důstojnost a svobodu člověka i jeho přirozené právo brát se o vlastní štěstí a štěstí jeho rodiny nebo lidí jemu blízkých takovým způsobem, jenž nepůsobí bezdůvodně újmu druhým.“<sup>108</sup> V tomtéž paragrafu odst. 2 a) je obecné vymezení: „Soukromé právo spočívá zejména na zásadách, že a) každý má právo na ochranu svého života a zdraví jakož i svobody, cti, důstojnosti a soukromí..“ Dále bych chtěla zmínit § 19: „Každý člověk má vrozená, již samotným rozumem a citem poznatelná přirozená práva, a tudíž se považuje za osobu. Zákon stanoví jen meze uplatňování přirozených práv člověka a způsob jejich ochrany.“<sup>109</sup>

V některých případech je také možné sáhnout po trestním zákoníku, zákon č. 40/2009 Sb., který zakotvuje v § 175 problematiku vydírání, § 177 řeší útisk a § 184 se zabývá pomluvou.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Zákon č. 40/1964, Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1964. Částka 19, s. 203 ISSN 321-9062. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/1964&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/1964&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>108</sup> Zákon č. 89/2012, Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. Částka 33, s. 1026. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>109</sup> Tamtéž. s. 1028

<sup>110</sup> Zákon č. 40/2009, Sb., trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009. Částka 11, s. 392-395. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

# Empirická část

## 3 VOLBA VÝZKUMNÉ METODY

Pro výzkum, k této bakalářské práci byla použita dotazníková metoda, což je písemný způsob kladení otázek a následné získávání písemných odpovědí. Tato technika patří mezi nejfrekventovanější metodu získávání potřebných údajů. Ve většině knih a publikacích, zabývajících se tímto druhem výzkumu se uvádí, že díky této technice zjistíme velké množství informací při malé investici času, což je velkou výhodou. Nevýhodou tohoto šetření jsou nepřesné, nebo také zkreslené odpovědi a též nedostatečná návratnost.

Dotazník byl rozdělán respondentům pracujícím ve státní správě a v soukromém sektoru. V soukromém sektoru byli požádáni o vyplnění dotazníku pracovníci, kteří jsou zaměstnanci malé firmy, která čítá jen několik málo zaměstnanců, lze říci, že je zde prostředí spíše rodinného charakteru a respondentům, kteří pracují ve větších podnicích, jedná se zde spíše o tzv. dělnické profese. Dotazníky byly rozdělán respondentům z odlišných pracovních prostředí, z toho důvodu, aby byly získány informace od různých pracovníků, kteří mají jiné pracovní podmínky, pracovní dobu a druh práce. I přes to, že se v dotazníkovém šetření na druh zaměstnání respondentů nedotazují, odpovědi a názory se na problematiku mobbingu i přesto mohou lišit. Dotazovaní, kteří o mobbingu někdy slyšeli, nebo ho sami zažili, mohou mít odlišné odpovědi a to nejen na příčinu existence šikany na pracovišti.

Protože žiji v severních Čechách, kde je nezaměstnanost obyvatel hodnocena jako alarmující, zajímalo mě, zda lidé, kteří našli pracovní uplatnění, jsou ochotni mnou předložený dotazník přijmout a vyplnit jej. A pravdivě na jednotlivé otázky odpovědět. Před jeho vyplněním byli upozorněni, že se jedná o dotazník anonymní, který bude využit pouze pro potřeby mé práce, sdělení této informace jsem považovala za důležité, především kvůli tomu, aby odpovědi na jednotlivé otázky nebyly příliš zkreslené, díky strachu, zda se o jejich vyplnění někdo dozví, a strachu z toho, že by mohli být ze zaměstnání např. propuštěni.

V další kapitole jsou blíže uvedeny jednotlivé odpovědi, které jsem v práci vyhodnotila a pro lepší přehlednost je znázornila pomocí grafů. Rozdáno bylo celkem 90 dotazníků. Jejich návratnost byla o počtu 76.

## 4 VYMEZENÍ CÍLŮ, STANOVENÍ HYPOTÉZ

Hlavním cílem této práce je zjistit úroveň znalosti veřejnosti o mobbingu, určit výskyt a četnost respondentů s přímou zkušeností s mobbingem. Zda těmi, kteří se s tímto problémem na pracovišti skutečně setkali a museli mu nějakým způsobem čelit, jsou spíše ženy, nebo naopak spíše muži. Jaká je věková kategorie všech odpovídajících respondentů. Zda je výraz slova mobbing plně všem respondentům znám. Další otázka uvedená v dotazníku se týká zjištění příčiny existence této formy teroru.

Na základě výsledků, které vyplynou z dotazníkového šetření, bude možné potvrdit, nebo vyvrátit hypotézy, jež byly v počátku stanoveny.

### – Hypotéza č. 1

Domnívám se, že méně, než polovina dotazovaných respondentů je schopna definovat pojem mobbing.

### – Hypotéza č. 2

Domnívám se, že názory respondentů se na příčinu existence mobbingu budou lišit.

### – Hypotéza č. 3

Domnívám se, že méně, než polovina oslovených respondentů uvede osobní zkušenost s mobbingem.

### – Hypotéza č. 4

Domnívám se, že přímou zkušenost s mobbingem mají spíše ženy.



## 5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Jak už bylo v kapitole č. 3 s názvem Volba výzkumné metody uvedeno, rozdáno bylo celkem 90 dotazníků, z toho jich bylo navraceno 76.

Samotný dotazník obsahuje pokyny pro vyplnění a obsahuje celkem 14 otázek, které jsou uzavřené a polouzavřené. U uzavřených otázek, respondent vybírá ze stanových variant odpovědí. U otázek polouzavřených má dotázaný ve variantách odpovědí také možnost výběru „jiná odpověď“, kde doplní svou vlastní myšlenku, či názor. Otázky v dotazníkovém šetření byly voleny tak, aby umožnily najít odpovědi ke stanoveným cílům a hypotézám. K hypotéze č. 1 se vztahuje otázka č. 4 a č. 5. K hypotéze č. 2 přísluší otázka č. 7. Ke stanovené hypotéze č. 3 patří otázka č. 8. K vymezené hypotéze č. 4 se vztahuje otázka č. 1 a otázka č. 8.

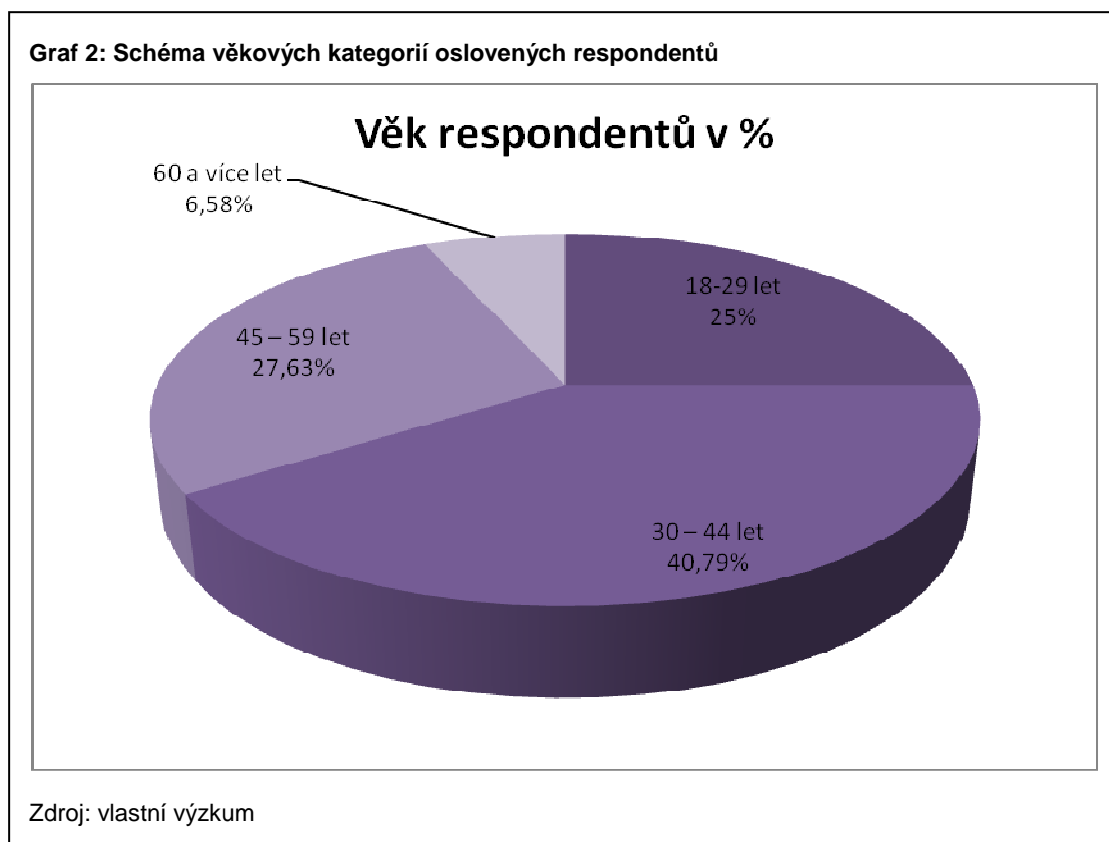
Pomocí následujících grafů bude procentuálně znázorněno, jak oslovení respondenti na jednotlivé otázky odpovídali.

Graf č. 1 znázorňuje zastoupení žen a mužů v dotazníkovém šetření, v procentech.



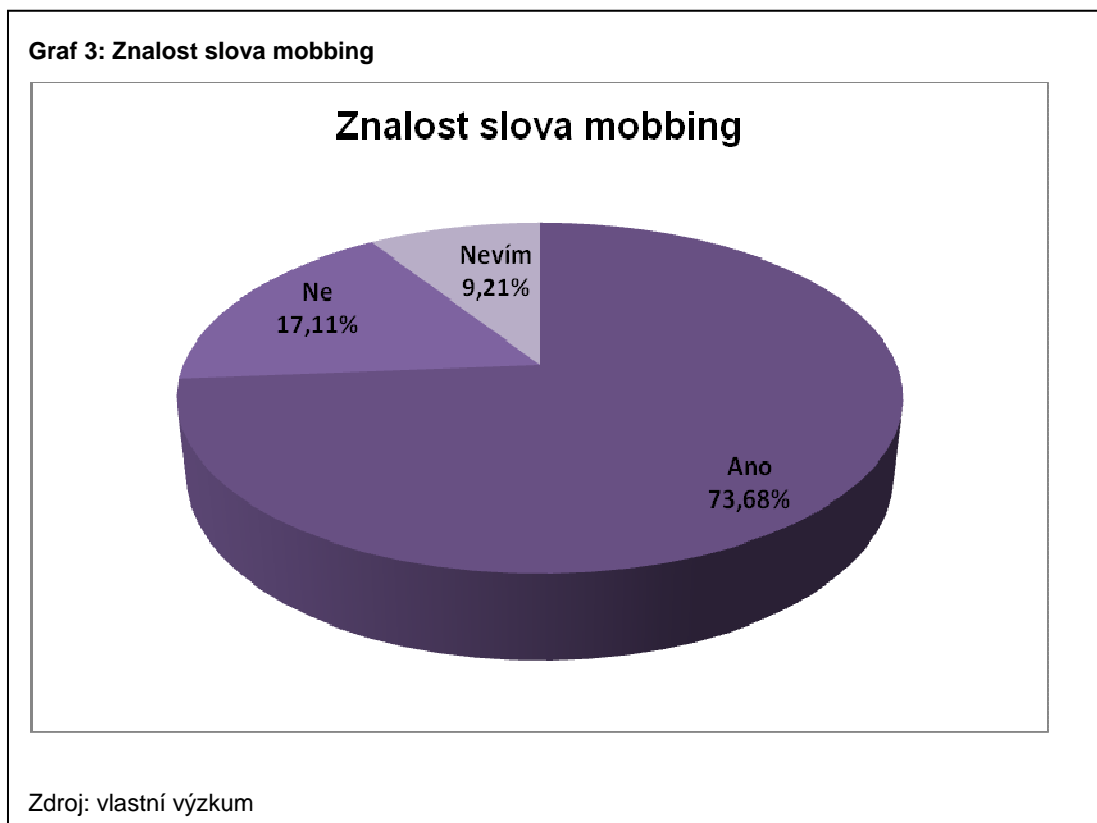
Z uvedeného je zřejmé, že větší zastoupení z celkového počtu oslovených respondentů mají ženy. Vyplněný dotazník odevzdalo 62 žen, tedy 81,57 % a 14 mužů, jež je 18,43 %.

Graf č. 2 znázorňuje věkové znázornění všech dotazovaných.



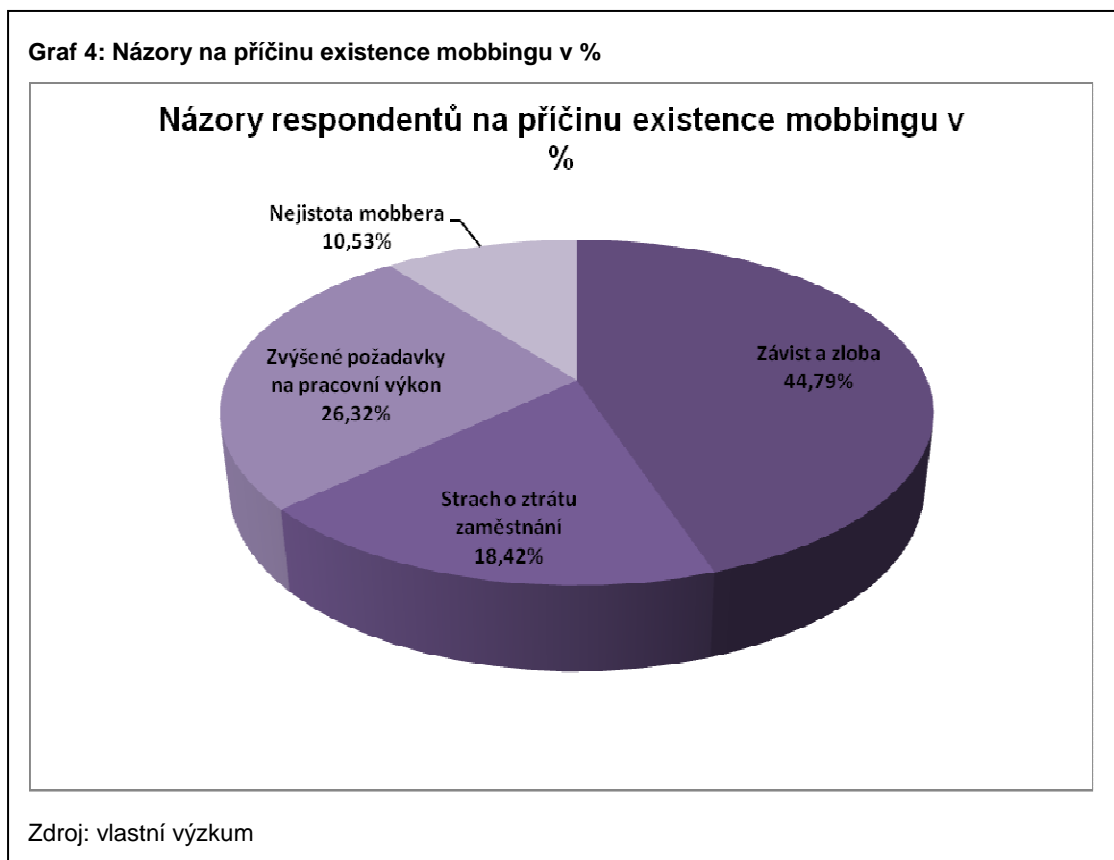
Tento graf popisuje věk respondentů, kteří se účastnili výzkumného šetření. Z hlediska věkové skladby bylo největší zastoupení oslovených ve věku 30-44 let, tedy 40,79%, naopak nejnižší zastoupení mají respondenti ve věku 60 a více let. V takovéto věkové kategorii vyplnilo dotazník pouze 5 oslovených. V této věkové kategorii se většinu jednalo o ty, kteří jsou již ve starobním důchodu, ale zároveň jsou stále v pracovním poměru. Z položených otázek a následujících odpovědí v dotazníkovém šetření tato informace sice nevyplývá, ale záměrně jsem oslovila i kolegy ze zaměstnání, jejichž věk znám a vím, že jsou v důchodovém věku, ale jsou stále zařazeni do pracovního procesu.

Graf č. 3 ilustruje procentuální zobrazení respondentů, kteří jsou schopni definovat pojem mobbing.



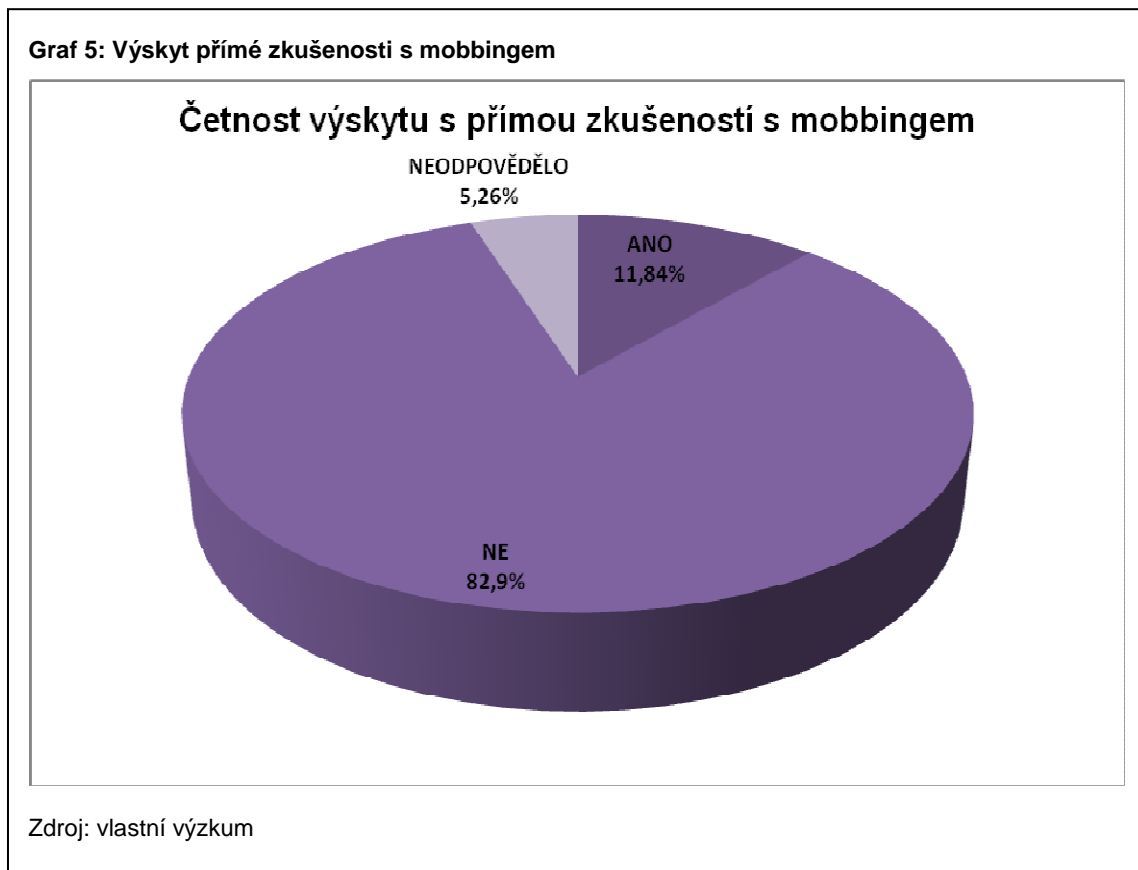
Tento graf znázorňuje, zda respondenti vědí, co znamená slovo mobbing. Z celkového počtu oslovených respondentů jich celkem 56 (73,68%) uvedlo, že vědí, co tento pojem znamená. V mnoha případech oslovení uvedli, že se o problematice mobbingu dozvěděli z médií a z literatury. Naopak tento termín neznalo celkem 20 oslovených. Do těchto oslovených mohou zařadit, ty, kteří na otázku znalosti mobbingu uvedli odpověď NE, někteří uvedli NEVÍM.

Graf č. 4 znázorňuje názory respondentů na samotnou příčinu existence mobbingu.



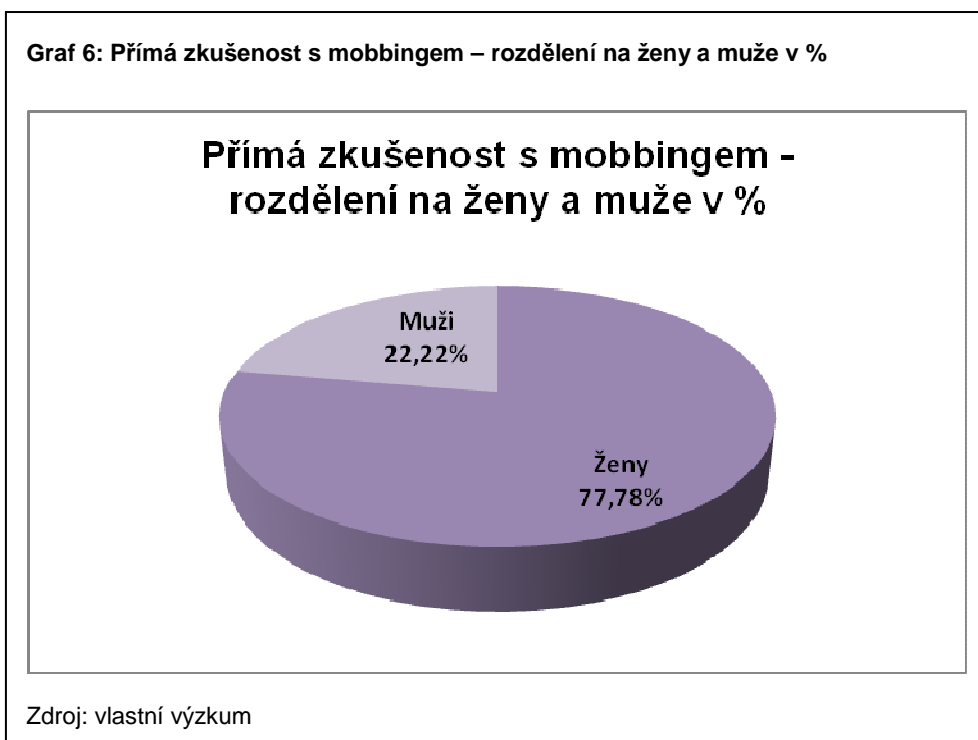
Tento graf dokumentuje názory respondentů na příčinu existence mobbingu. Největší zastoupení měla odpověď „závist a zloba“, kterou zaškrtnulo 34 respondentů, tedy 44,79 %. Jako druhá v pořadí je odpověď „zvýšené požadavky na pracovní výkon“, na níž odpovědělo 20 respondentů, tedy 26,32%. Dále následuje odpověď „strach o ztrátu zaměstnání“ na kterou odpovědělo celkem 14 z celkového počtu oslovených – 18,42%. Nejmenší zastoupení v odpovědích má „nejistota mobbera“, kterou uvedlo 8 respondentů – 10,53 %. Je nutné podotknout, že tento údaj může být do jisté míry zkreslený, protože na tuto otázku odpovídali všichni oslovení, tedy i ti, kteří nevědí, co pojem mobbing znamená.

V grafu č. 5 je znázorněno množství dotazovaných s přímou zkušeností se šikanou na pracovišti.



Vzhledem k tomu, že byli o vyplnění dotazníku požádáni respondenti, kteří žijí ve Šluknovském výběžku, je důležité říci, že hojnost s přímou zkušeností nebude v této lokalitě tak vysoká, jako by tomu třeba bylo v jiných krajích České republiky. Výskyt tohoto problému je jistě ojedinělým případem, proto jsem považovala za důležité prostřednictvím dotazníkového šetření, četnost s přímou zkušeností zjistit. Bezprostřední prožitek s tímto druhem šikany má celkem 9 respondentů, z celkových 76 oslovených. V procentuálním znázornění se jedná o 11,84%. Naopak s tímto problémem na pracovišti se nesetkalo 63 dotazovaných, tedy 82,9%. Čtyři respondenti (5,26%) v dotazníku nezaškrtili žádnou odpověď na tuto otázku.

Znázorněním grafu č. 6 je přímá zkušenost s mobbingem, rozdělená na ženy a muže.



Toto grafické znázornění koresponduje s předchozím grafem č. 5. Z celkového počtu dotazovaných se celkem 9 setkalo s přímou zkušeností s mobbingem. Ze zmíněného počtu devíti respondentů se oběťmi stalo 7 žen a 2 muži. V procentuálním znázornění se jedná o 77,78 % žen a 22,22 % mužů.

## 6 ZHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a jejich interpretaci v předchozí kapitole, kde jsou znázorněné pomocí grafů, nyní mohu zhodnotit čtyři hypotézy, které byly pro vypracování této bakalářské práce stanoveny.

### – Hypotéza č. 1

V první hypotéze jsem si stanovila, že méně, než polovina (méně než 50 %) dotazovaných respondentů bude schopna definovat pojem mobbing. Jak je zřejmé z grafu č. 3, z celkového počtu 76 (100 %) navrácených a vyplněných dotazníků, uvedlo celkem 56 respondentů, že tento termín znají, což je 73,68 %. Poněti o mobbingu nemá celkem 20 oslovených, tedy 26,32 %. Tato hypotéza se tedy nepotvrdila.

### – Hypotéza č. 2

Ve druhé hypotéze jsem si stanovila, že názory na příčinu existence mobbingu se budou lišit. Největší zastoupení 44,79 % měla odpověď „závist a zloba“. Druhá v pořadí byla odpověď „zvýšené požadavky na pracovní výkon“, na kterou odpovědělo 26,32 % dotazovaných. Následovala odpověď „strach o ztrátu zaměstnání“, která měla zastoupení 18,42 % a poslední a nejmenší zastoupení měla odpověď „nejistota mobbera“, která čítala 10,53 %. Tato hypotéza se potvrdila.

### – Hypotéza č. 3

Ve třetí hypotéze jsem stanovila, že méně, než polovina (méně než 50 %) oslovených respondentů uvede osobní zkušenost s mobbingem. Tato hypotéza se potvrdila. Přímou zkušenost se šikanou na pracovišti uvedlo pouhých 11,84 % respondentů. Jak už je zmíněno u grafického znázornění č. 5, osloveni byli respondenti žijící ve Šluknovském výběžku, kde je velmi vysoká nezaměstnanost. Zde si lidé práce váží a mnoho z nich je zaměstnáno za jakýchkoliv pracovních podmínek, jen za účelem výdělků. Vztahy na pracovišti řešeny nejsou, dokážu si představit a ze zkušeností některých lidí vím, že za jakoukoliv cenu pracují, i přes to, že nejsou podmínky na pracovišti a mezi kolegy zrovna vlídné. Takovýto pracovníci vědí, že když se obrátí na svého nadřízeného, odpoví jim, že za branami čeká spousta dalších potencionálních pracovníků, že nikdo není nepostradatelný. V tuto chvíli si ti silní

pracovníci odchod ze zaměstnání z vlastního popudu ihned rozmyslí, protože vědí, že by hledání nového zaměstnání bylo běh na dlouhou trať a mezi tím by byla ohrožena existence jejich samotných, ale také celé rodiny. Ti slabší, samozřejmě v takovémto pracovním prostředí nemohou psychický nátlak vydržet, proto se v některých případech stane, že výpověď z pracovního poměru podají. Většinou tito pak do zaměstnání dojíždějí denně několik mnoho kilometrů, protože zde žádné pracovní uplatnění nenajdou.

– **Hypotéza č. 4**

Ve čtvrté a poslední hypotéze jsem vymezila, že přímou zkušenost s mobbingem mají spíše ženy. Z výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření, došlo k potvrzení stanové hypotézy. Celkový počet devíti respondentů, jež se obětí mobbingu stali, se dle procentuálního znázornění jedná o 77,78 % žen a 22,22 % mužů. Většina žen je dle mého názoru zranitelnějších, důvěřivějších, pokornějších a citlivějších. Díky těmto vlastnostem se častěji mohou stát obětí jakéhokoliv druhu šikany. V tomto případě obětí mobbingu - cílevědomého, systematického a opakovaného útoku jednotlivcem, nebo skupinou, na pracovišti. Toto není v žádném případě pevně stanoveno, že vždy musí být obětí pouze žena. V teoretické části uvádím, že obětí může být jak žena, tak i muž a též jejich jednotlivé strategie při páčání tohoto teroru na pracovišti.



## 7 RESPONDENTŮV PŘÍBĚH

Oběť mobbingu, o které se v úvodu zmiňuji, která byla důvodem, proč jsem se začala o tomto tématu více zabývat a také zpracovávat tuto práci, byla také požádána o to aby, mi svůj příběh znovu vyprávěla, své pocity v různých situacích a okolnosti, které se na pracovišti udály. Tuto část jsem chtěla spíše pojmut jako rozhovor s respondentem, ale sám dotazovaný se o svém příběhu tak rozvyprávěl, že jsem ho nechtěla nijak přerušovat svými otázkami, ve svém výsledku mi sdělil vše, co mě zajímalo a bylo podstatné. I přes to, že se v jeho situaci jednalo spíše o bossing, tedy šikanu na pracovišti ze strany nadřízeného pracovníka, chtěla bych se tímto ve své práci o jeho vyprávění podělit.

### **Zdeněk, 44 let:**

Do tohoto zaměstnání jsem nastoupil zhruba před 13 lety. Je to německá firma. Žiji v kraji, kde je vysoká nezaměstnanost. Proto jsem v té době byl rád, že jsem našel práci, kde byl na tu dobu slušný plat a čisté prostředí. Jednalo se o přípravu kabeláže a s tím souvisejících dílů pro danou směnu, jejich zavážení a v případě potřeby i jejich doplňování, tzv. manipulant. Pohyboval jsem se v převažujícím ženském kolektivu, my manipulant, muži, jsme byli v opravdové menšině. Mojí přímou nadřízenou byla také žena a po ní následoval pouze nejvyšší šéf, muž. Mistrová byla pohledná, charismatická a příjemná. Již z počátku jsem si všimnul, že svoji „krásu“ dává svému okolí také silně najevo. Kolega, který mě zaučoval, jí denně složil nějakou lichotku. Že má nový účes, nové šaty, jak jí to sluší, apod. Také bylo vidět, že k němu díky těmto komplimentům měla větší náklonnost, než k ostatním kolegům. Pokaždé se úplně tetelila. No, jako každá ženská, když jí pochválíte. Vcelku rychle jsem se zapracoval. Denně jsem slýchal chválu za dobře odvedenou práci. Z počátku jsme před Vánoci dostávali prémie a každý rok se uskutečnil zaměstnanecký večírek. V práci jsem byl velmi spokojen. Mistrová mě stále víc úkolovala a zadávala mi nejrůznější práci, protože zjistila, že jsem schopný pracovník a já zapálený a v domnění toho, že budu náležitě finančně ohodnocen, jsem vždy zadaný úkol splnil nad očekávání. Kolega, který mě zaučoval, byl chycen u toho, jak kradě nějaké součástky, takže byl okamžitě propuštěn. Zůstal jsem tam tedy já a ještě jeden manipulant. Protože vedení zjistilo, že práci zvládneme i ve dvou, nebyl přijat nikdo nový. Někakou dobu společná práce s kolegou jakžtakž fungovala, ale...Tento člověk za práci moc nevzal, za celou pracovní dobu jsem ho kolikrát ani neviděl, pouze se na dílně občas mihnul. Veškerou práci jsem zastával sám, za oba dva manipulanty. Po nějaké době jsem zjistil, že tento

člověk byl „kůň“ naší mistrové, která si ho stále hýčkala, většinu pracovní doby strávil u ní v kanceláři, popíjením kávy a řešením nejrůznějších banalit, v žádném případě nebyly pracovního rázu. Tento člověk měl nějaké plotky i s drogami, ale díky tomu, že ho mistrová měla ráda, stále ho obhajovala a nikdy z toho neměl žádný problém. Nejen to, že jsem měl na starosti sám celou dílnu, postupně jsem musel na příkaz vedoucí (mistrové) zastávat i její práci, kterou samozřejmě nemohla stíhat, protože měla v pracovní době jiné starosti, jen ne ty pracovní. Do jisté doby jsem stíhal práci za oba. Mého kolegu, který dělal nejrůznější činnost, jen ne tu, co by měl a za mou šéfovou. Její úkoly jsem plnit musel. Díky tomu, že firma dobře prosperovala, výroba se začala zvyšovat, bylo v jednu dobu přijato najednou asi třicet nových pracovníků. Všechny byly přijaty na mou dílnu, kde jsem jim dělal manipulanta. Před tím, tam bylo asi jen dvacet žen. Jelikož jsem byl na celou dílnu sám, teď už nebylo možné stíhat svou práci, práci mého kolegy manipulanta a ještě plnit úkoly mé šéfové. Když jsem se šel mojí mistrové zeptat, co celé dny dělá můj kolega, že ho na dílně není vidět, že některé úkoly sám nestíhám plnit, bylo mi vždy řečeno, že jsem to zvládal dosud, tak v čem je problém. A od této doby začaly nejrůznější neshody. Pracovnice, které pracovaly v úkole, a já jsem jim měl dovážet nejrůznější součástky ze skladu, aby je mohli kompletovat, si začaly stěžovat, protože jsem je samozřejmě nemohl stíhat obsluhovat. Ale snažil jsem se, jak jen to šlo. Dokonce jsem někdy nechodil ani na pauzu na oběd. Protože mezi tím, co mé kolegyně měly přestávku, já jsem jim v klidu mohl součástky dovést a tím jsem si vytvořil jakéhosi fóra. Dokonce jsem do práce někdy jezdil o něco dříve, abych si vše stihl připravit, než se začnou na dílnu scházet ostatní pracovnice. Mezi tím vším po mě má nadřízená ještě chtěla, abych dělal různé výkazy, seznamy a další práci, kterou měla ona ve své kompetenci. Začalo se stávat, že jsem její práci nestíhal vůbec. Vždy jsem akorát po směně přišel a řekl, že jsem to, co chtěla, neudělal, jelikož jsem nestíhal. To byl samozřejmě ihned oheň na střeše. V určité chvíli začala mít i světlou chvíli, kdy mého kolegu vyslala „pracovat“. Jenže tento člověk nadělal spíše více škody, než užitku. Stejně jsem po něm stejně všechno musel upravovat. Kolegyně si na něj šly nadřízené stěžovat. Řekli, že já to za něj všechno předělávám, že by ho měla vyhodit, že je tam naprosto k ničemu. Jenomže mistrová, jako by je vůbec neposlouchala. Na jejich stížnost vůbec nereagovala a řekla, že si to vyřídí jinak. Během polední pauzy, kdy jsem opět zavážel materiál pro mé kolegyně, místo toho, abych šel na oběd, za mnou vedoucí přišla a zeptala se, jak si to představuji, žalovat kolegyním, aby za mě pak chodily orodovat. Ještě uvedla, že jsem nějak ve své práci polevil. Nejhorší bylo, že jsem ani nevěděl, že si v ten den byly stěžovat. Toto jsem se

dozvěděl až zpětně. Nemohl jsem tedy ani nijak reagovat na její výtku. Velice se mě to dotklo. V podstatě jsem za to vůbec nemohl. Šikana z její strany se začala stupňovat. Tím, že jsem nestíhal plnit ještě práci za ní, tak mi dala výtku. Ještě před tím, než jsem to šel řešit s ředitelem, tak byla ona rychlejší, jako by to vycítila, že se tam chystám. Řediteli samozřejmě napovídala nejrůznější báchorky, o tom, jak jsem polevil, že netuší, co se semnou děje, že neplním, to, co bych měl, apod. Také mi začala dávat úkoly, které se mé náplně práce vůbec netýkaly, toto měl dělat zase úplně jiný pracovník ve firmě. Nejhorší bylo, že tuto jeho práci mi zadávala v době odpolední, nebo noční směny, na kterou jsem nově musel začít chodit, přesto, že jsem předtím stále chodil jen na ranní směnu. Tuto práci jsem nemohl nikdy splnit, protože navazovala na jiný druh práce a tu vykonávali pouze na ranní směně. Takže když jsem přišel do práce na odpolední, nebo noční, tento klíčový pracovník tam už nebyl a já jsem zadaný úkol nemohl tedy splnit. Samozřejmě jsem potom slyšel od nejrůznějších kolegynin, že o mě vedoucí mluvila, tak, že jsem naprosto neschopný, apod. Za těch několik odpracovaných let v této firmě jsem měl stále stejný plat. Když jsem přišel s tím, že dělám spoustu jiné práce na víc, že bych chtěl přidat, to neexistovalo. Několik kolegyň, které viděly, to, jakým způsobem se mnou jedná a jak ulehčuje mému kolegovi, se rozhodly, že půjdou za samotným ředitelem, protože situace už byla opravdu neúnosná. Samozřejmě jsem šel s nimi. Pan ředitel si nás vyslechnul, po té si zavolał mistrovou, aby slyšel i její názor. Ta celý problém samozřejmě otočila proti nám. Přednesla to tak, že my jsme ti nejhorší, za vše můžeme, ale ona a kolega jsou v tom nevinně. Když nastala doba dovolených v létě, žádal jsem si také. Přesně, jak jsem předpokládal, nemohl jsem si ji vybrat. I přes to, že jsem měl spoustu dní z předchozího roku a zároveň celou dovolenou z roku nového. Takže jsem celé léto chodil do práce a trápil se. Začal jsem mít nejrůznější zdravotní problémy. Silné bolesti zad, zubů, bolesti břicha, v noci jsem nespál. Ráno, jsem šel do práce unavený. Když se mi občas k ránu podařilo usnout, tak jsem spal tak tvrdě, že jsem neslyšel zazvonit budík a tak jsem zaspal. To byl samozřejmě další důvod, proto, abych se s mistrovou dostal do střetu. Když jsem chtěl dovolenou v září, ta mi také nebyla povolena. Rozhodnul jsem se tedy, že půjdu na nemocenskou. Zdravotních problémů byla spousta. Od kolegyň jsem dostával vždy jen informace, že vedoucí společně s kolegou vůbec netušili, co jsem sám všechno musel zvládat. Nejrůznější dokumenty ani netušily, kde najdou, natož aby spolupracovník sám stíhal práci, kterou já jsem stíhat musel. Doma jsem byl skoro měsíc. Po příchodu do práce nedošlo k žádné změně. Myslel jsem, že se vzduch trochu vyčistí a mistrové to dojde, ale bohužel se nestalo.

Teror z její strany v nejrůznější podobě pokračoval. Já jsem byl stále více a více psychicky vyčerpán, což se odvíjelo i po mé fyzické stránce. Stále častěji jsem začal trpět na chřipky a angíny. Což byl další důvod, zůstat doma na nemocenské. Dříve jsem byl schopen i s horečkou do té práce za každou cenu jít, ale teď jsem si řekl, že to nemá žádný smysl. Chvíli jsem byl nemocen, pak jsem zase chvíli chodil do práce, kde jsem byl stále více a více vystavován stresovým situacím a psychickému napětí. Doma jsem s rodinou a svou manželkou jsem nedokázal mluvit o ničem jiném, než o těchto problémech v práci. Manželka mi byla velkou oporou. V tomto zaměstnání jsem nechal kus svého života, pořád jsem doufal, že to bude dobré, že se tam situace uklidní a já budu moci i nadále zůstat. Ale to se bohužel nestalo. Nezbyvalo mi nic jiného, než po okolních firmách zaslat můj životopis a vyplnit několik dotazníků. Po nějaké době, kdy jsem byl neúspěšný, se na mě usmálo štěstí a zavolali z jedné firmy, že mě berou. Ale nástupní doba byla asi za necelých čtrnáct dní. Báł jsem se toho, že i přes nejrůznější neshody mě nebude chtít vedoucí pustit. A také oprávněně. Donesl jsem jí k podpisu výpověď z pracovního poměru dohodou a ona nesouhlasila....! Nezbyvalo mi nic jiného, než navštívit ředitele firmy, vysvětlit mu, jak se celá situace má a požádat ho, aby mě pustil. Do toho se tam vmísila šéfová, která si to asi rozmyslela, ale řekla, že mou výpověď podepíše k tomu aktuálnímu dni. I přes to, že jsem do nového zaměstnání měl nastoupit až za čtrnáct dní. Už jsem neváhal ani minutu. Toto jsem jí odkýval, výpověď byla podepsána. Já jsem si ještě ten den se mzdovou účetní vyřídil, veškeré potřebné doklady, vrátil klíče, sbalil si své osobní věci, rozloučil se s kolegyněmi a těšil se na nový začátek. I když mě takový odchod, když si na to vzpomenu, ještě teď mrzí, jsem rád, že mám nové zaměstnání, kde jsem mnohonásobně lépe finančně ohodnocen, ale důležité je, že nikdo z kolegů, ani nadřízených se ke mně takovýmto způsobem nechová.

## **7.1 Zhodnocení příběhu respondenta**

V porovnání příběhu s teoretickými východisky této práce, které jsou uvedeny v teoretické části práce, mohu konstatovat, že nadřízená, která šikanou na pracovišti respondentovi znepríjemňovala život, je nevyzrálou, nebo nevyrovnanou osobností, která má strach ze svého vlastního selhání a mobbingem (v tomto případě bossingem), se snaží své nízké sebevědomí zvednout.

V teoretické části práce, která vychází z odborné literatury, je uvedeno, že tento problém na pracovišti musí být páchán alespoň jednou týdně, po dobu nejméně šesti měsíců. V tomto případě skutečně můžeme říci, že se jednalo o bossing, jelikož nátlak na pana Zdeňka trval častěji, než jednou týdně a více jak rok.

Jednou z dalších možností a důvodu šikany může být mobberova neschopnost vypořádat se s velkým napětím a zátěží a to ať už v zaměstnání, nebo v soukromém životě. Ze strany mistrové byl skvělý pracovní výkon pana Zdeňka přehlížen, nemohl se ke konfliktu ve většině případů ani vyjádřit, protože byl přerušován a bylo mu neustále skákáno do řeči. Názory pracovníka mistrovou nezajímaly, cokoliv řekl, bylo ihned označeno za špatné. Zároveň byl pan Zdeněk stále kárán za chyby, které jiným prošly, docházelo k poškozování jeho pověsti. Další technikou nadřizené bylo, zahlcování svého podřízeného nejrůznějšími úkoly, každá chybička, kterou udělal, byla zveličována a nafukována.

Pan Zdeněk byl vitální, zdravou a energickou osobou, s chutí do života, ale po těchto problémech začal mít nejrůznější zdravotní problémy, kleslo mu sebevědomí a sebedůvěra, což je součástí mobberových cílů.

Většina charakteristik, které odborná literatura uvádí, naprosto s praxí souhlasí. Nadřizená pana Zdeňka měla zřejmě nějaké osobní problémy, se kterými se nemohla vypořádat a svou psychickou bolest převedla v negativní přístup ke svému podřízenému.

## ZÁVĚR

Dle informací a získaných zkušeností, se kterými jsem se mohla při psaní této práce setkat, mohu zkonstatovat, že se jedná o velmi závažný a diskutovaný problém, který může postihnout celou naši společnost. Jedná se o velmi citlivé téma. Obětí mobbingu se může ve své podstatě stát kdokoliv z nás, pracovník různých věkových kategorií, pracovního postavení, různého druhu vykonávaného povolání a také vzhledu. Postihuje normální lidi, jak ženy, tak i muže. „*Mobberova „metoda agrese“ má totiž svůj nepsaný systém a řád.*“<sup>111</sup> Postižení z počátku nemají nejmenší tušení, že se něco za jejich zády děje, cítí pouze, že ne vše je tak, jak by mělo být. Ve většině případů se obětí stávají také lidé, kteří jsou naivní a důvěřiví a také ti, jež si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak krutý a zlý. A dokázat druhému člověku jakýmkoliv způsobem ublížit.

V této práci jsem se snažila čtenářům přiblížit alespoň informace, které jsem považovala za důležité a základní. Tomuto tématu se věnuje velká spousta spisovatelů a existuje tedy spousta literatury. Co spisovatel, to jiný názor na tuto problematiku. S některými tvrzení jsem se naprosto ztotožnila, jiná dle mého názoru nebyla uvedena na základě praktických zkušeností.

Cílem práce, pomocí dotazníkové metody, bylo zjistit úroveň znalosti veřejnosti o mobbingu, zda je s tímto termínem veřejnost obeznámena, dále určit výskyt a množství respondentů, kteří mají vlastní zkušenost s touto problematikou, zda těmito jsou ženy, nebo muži a v jaké věkové kategorii se pohybují a jaké jsou názory respondentů na příčiny existence tohoto druhu šikany. Na základě zjištěných výsledků mohu zkonstatovat, že cíle práce byly splněny.

Jsem přesvědčena, že pokud by se majitelé a ředitelé nejrůznějších firem a podniků o své zaměstnance více zajímali, občas mezi ně zašli, zeptali se, jak se jim daří, pořádali různé supervize a na všechny pohlíželi stejným metrem, nemohl by se tento patologický jev v zaměstnání objevovat. Chápu, že v zaměstnání, které čítá jen několik málo zaměstnanců je to jistě snazší, než u velkých firem, které mají zaměstnanců stovky i více. Samozřejmě se v každém kolektivu objeví nějaký rival, ale i s takovým se dá nějakým nenásilným způsobem vždy vyjít. Domnívám, že by každá firma měla mít problém mobbingu nějakým způsobem ošetřen, nejrůznější možnosti

---

<sup>111</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 64. ISBN 978-80-247-2474-4.

jsou uvedeny v teoretické části práce. I přes to si myslím, že tento problém nikdy úplně nevymizí, naopak se zvyšující se konkurencí, stále se snižujícími stavy na pracovišti a špatném ohodnocení pracovníků se bude tento problém zvyšovat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: ERA group spol. s. r. o., 2003. ISBN 80-86517-34-9.

CLEGG, B. *Stress management*. Překlad KALOVÁ, J. 1. vydání. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0617-9.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Překlad LUKÁČOVÁ A. Vydavatelství Neografie:Martin, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Překlad PONDĚLÍČEK J. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-127-5.

ŘÍČAN, P. a P. JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2991-6.

SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. 1. vydání. Praha: EUROUNION, s.r.o., 1996. ISBN 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

### Seznam použitých internetových zdrojů

Česká průmyslová zdravotní pojišťovna. [online] 2009. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.hzp.cz/clanek/1473-0-Sikana.html>.

HANZLOVSKÝ, M. Celostnimedicina.cz: *Informační server o zdraví z pohledu celostní, přírodní, alternativní medicíny*. [online] 2012. [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.celostnimedicina.cz/sikanuji-i-dospeli.htm>.

CHÁBA, K. *Energetická psychologie & EFT trvale vyřeší životní problémy*. [online]. 2010. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.eftpsychologie.cz/clanky/co-je-to-stres/>.

JANOŠEK, V. *ŽENA-IN.cz*. [online]. © 2004 [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: <http://zena-in.cz/clanek/dusledky-sikanovani-v-zamestnani/kategorie/laska-a-vztahy>. ISSN 1804-6576.

PROVAZNÍKOVÁ, R. *Česká správa sociálního zabezpečení: Patologie v pracovních vztazích – mobbing, 1. část*. [online] 2013 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/renata-provaznikova-patologie-v-pracovnich-vztazich-mobbing-1.htm>



ROSA, o. s. *Násilí ve vztahu*. [online] © 2007 [cit. 2014-01-28] Dostupné z: <http://www.stopnasili.cz/teenageri/stalking.html>.

SPOLEČENSTVÍ PROTI ŠIKANĚ, o.s. *Společenství proti šikaně*. [online] © 2004 [cit. 2014-01-31] webdesign by Impax, spol. s. r. o., 2004 Dostupné z: <http://www.sikana.org/>.

SVOBODOVÁ, L. *BOZPinfo.cz. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.*, [online] © 2002-2013. [cit. 2014-01-29] Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing\\_svobodova.html](http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing_svobodova.html). ISSN 1801-0334.

ŠVEJDOVÁ, M. *Šikana v práci: Mobbing free company*. [online] © 2012. [cit. 2014-01-28] Dostupné z: <http://www.sikanavpraci.cz/co-vsechno-je-sikana/bossing/>.

ZA MEZILIDSKÉ VZTAHY, O.S. *dolni.kounice.muj-domov.cz*. [online] © 2010 [cit 2014-01-30] *Můj-domov.cz*, Designed by JT., 2010. Dostupné z: [http://dolni-kounice.muj-domov.cz/index.php?option=com\\_lyftenbloggie&view=entry&category=spolecnost&id=15:kdo-jsme-a-o-co-nam-jde](http://dolni-kounice.muj-domov.cz/index.php?option=com_lyftenbloggie&view=entry&category=spolecnost&id=15:kdo-jsme-a-o-co-nam-jde).

### **Seznam použitých ostatních zdrojů**

Zákon č. 2/1993, Sb., Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993. Částka 1. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Zákon č. 40/1964, Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1964. Částka 19. ISSN 321-9062. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/1964&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/1964&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. Částka 84. ISSN 1211-1244. Dostupné také z [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Zákon č. 40/2009, Sb., trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009. Částka 11. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 89/2012, Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. Částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam grafů

Graf 1: Poměr žen a mužů zastoupených v dotazníkovém šetření .....	49
Graf 2: Schéma věkových kategorií oslovených respondentů.....	50
Graf 3: Znalost slova mobbing .....	51
Graf 4: Názory na příčinu existence mobbingu v % .....	52
Graf 5: Výskyt přímé zkušenosti s mobbingem .....	53
Graf 6: Přímá zkušenost s mobbingem – rozdělení na ženy a muže v %.....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze a k vypracování mé bakalářské práce jsem si zvolila téma MOBBING – FORMA PSYCHICKÉHO TÝRÁNÍ. Tento dotazník je součástí výzkumu, který ve své práci realizuji, proto bych od Vás chtěla zjistit následující informace, které mi pomohou s orientací v tomto problému. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, které by **nemělo trvat více, než 10 minut**. Všechny získané informace jsou zcela anonymní, nebudou poskytovány dalším osobám a nebudou použity k jinému účelu, než pro potřebu vypracování mé bakalářské práce. Děkuji za Vaši ochotu a čas, který vyplnění věnujete.

Radka Škodová

### **Pokyny k vyplnění v počítači:**

**Označte prosím jednu z možných variant odpovědí tak, že na Vámi zvolenou odpověď dvakrát poklikáte myší, zobrazí se Vám tabulka s názvem – „Možnost zaškrtačacího políčka formuláře“ a jako „Výchozí hodnotu“ označte variantu NEZAŠKRTNUTO X ZAŠKRTNUTO.**

**U varianty jiná odpověď není nutné políčko zaškrtačovat, pouze doplníte vlastní text.**

### **1) Pohlaví:**

- Muž
- Žena

### **2) Věk:**

- 18 – 29 let
- 30 – 44 let
- 45 – 59 let
- 60 a více let

**3) Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- Neukončené základní
- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**4) Víte, co znamená slovo mobbing?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**5) Co si představujete pod pojmem mobbing?**

- Etický kodex.
- Druh terapie.
- Nejruznější forma znepríjemňování, ubližování a terorizování člověka na pracovišti.
- Ani jedna z odpovědí není správná
- Jiná odpověď (doplňte).....

**6) Kde jste získal(a) dosavadní informace o mobbingu?  
(zde je možné zaškrtnout více odpovědí)**

- Zaměstnání
- Rodina
- Přátelé
- Média
- Literatura (knihy, časopisy)

**7) Čím je zapříčiněna existence mobbingu?**

- Závist a zloba
- Strach o ztrátu zaměstnání
- Zvýšené požadavky na pracovní výkon
- Nejistota mobbera

**8) Stal(a) jste se někdy obětí mobbingu?**

- Ano
- Ne

**Na další otázky odpovídejte v případě, že jste v předchozí otázce zvolili odpověď – ANO.**

**9) Kdo byl ve Vašem případě původcem mobbingu?**

- Nadřízený(á)
- Podřízený(á)
- Kolega

**10) Dle jakých signálů jste usoudil(a), že může jít o mobbing?  
(zde je možné zaškrtnout více odpovědí)**

- Pomluvami o mě, mé práci, rodině
- Ukládání nesplnitelných a nesmyslných úkolů
- Sabotování mé práce
- Jiná možnost, doplňte.....

**11) Vyhledal(a) jste pomoc v situaci, kdy jste byl(a) obětí mobbingu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**12) S kým jste situaci, v době, kdy jste byl(a) obětí mobbingu řešil(a)?**

- s nadřízeným
- s podřízeným
- s kolegou
- s právníkem
- s odbory
- s nikým
- jinak (doplňte).....

**13) Jakým způsobem jste situaci řešil(a)?**

- Podáním výpovědi z pracovního poměru
- Podáním výpovědi z pracovního poměru a následným podáním trestního oznámení na mobbera (tzv. původce mobbingu)
- Setrváním v zaměstnání, ale bylo podání trestního oznámení na mobbera (tzv. původce mobbingu)
- Situaci jsem neřešil(a), po nějaké době došlo k uklidnění situace na pracovišti
- Situaci jsem neřešil(a), mobber (tzv. původce mobbingu) podal výpověď z pracovního poměru
- Situaci jsem neřešil(a) protože..(doplňte).....
- Situace byla řešena jiným způsobem (doplňte).....

**14) Jak Vás zkušenost s mobbingem ovlivnila?  
(zde je možné zaškrtnout více odpovědí)**

- Pocit méněcennosti
- Dlouho trvá, než začnu kolegovi(yni) důvěřovat.
- Špatné navazování kontaktu s lidmi
- Jsem více ostražitý
- Jiná odpověď (doplňte).....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Radka Škodová**

**Obor: Bezpečnosti studia**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Mobbing – forma psychického týrání**

**Rok: 2013/2014**

**Počet stran textu bez příloh: 55**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 7**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 10**

**Počet ostatních zdrojů: 5**

**Vedoucí práce: doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.**