

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské výchovy**

**Náboženství se zaměřením na vzdělání  
a katechetika**

Martina Macíková

**Mobbing jako specifická forma šikany**  
Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Milena Öbrink Hobzová

**2011**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tento projekt vypracovala samostatně a uvedla v něm veškeré zdroje, ze kterých jsem při psaní projektu čerpala.

V Olomouci dne 11. 4. 2011

.....

podpis studentky

## **Poděkování**

Děkuji paní Mgr. Mileně Öbrink Hobzové za odborné vedení této bakalářské práce – za pomoc, rady, připomínky a především za její čas, který práci věnovala.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 AGRESE A JEJÍ FORMY</b> .....	<b>7</b>
1.1 Pojem agrese a její formy, příčiny .....	8
1.2 Specifické formy násilí na pracovišti .....	10
1.2.1 Mobbing .....	11
1.2.2 Bossing .....	14
1.2.3 Sexuální obtěžování .....	14
<b>2 PŘÍČINY MOBBINGU, OBĚŤ A PACHATEL</b> .....	<b>17</b>
2.1 Příčiny vzniku mobbingu .....	17
2.2 Pachatelé mobbingu .....	18
2.3 Oběť mobbingu .....	20
2.4 Reakce oběti na mobbing .....	21
2.5 Fáze mobbingu .....	22
<b>3 DŮSLEDKY A MOŽNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU</b> .....	<b>25</b>
3.1 Možná opatření proti mobbingu .....	27
3.2 Právní ochrana .....	29
<b>4 KVALITATIVNÍ STUDIE OBĚTI MOBBINGU</b> .....	<b>31</b>
4.1 Cíl výzkumu .....	31
4.2 Použitá metoda .....	31
4.3 Charakteristika respondenta .....	33
4.4 Rozhovor s obětí .....	34
4.5 Analýza rozhovoru .....	38
<b>5 PREVENTIVNÍ A OBRANNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU</b> .....	<b>40</b>
5.1 Preventivní opatření .....	40
5.2 Prevence z pohledu konkrétního pracovníka .....	41
5.3 Prevence z pohledu organizace .....	41
5.4 Konkrétní náměty na preventivní opatření v organizaci .....	42
5.5 Obranná opatření proti mobbingu .....	44

5.6	Pomoc kolegů .....	49
5.7	Jak může pomoci nadřízený .....	49
5.8	Jak může pomoci rodina a přátelé .....	51
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>53</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE.....</b>		<b>54</b>

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je násilí na pracovišti, a to ve formě mobbingu jako specifické formy šikany.

Cílem práce je upozornit a přiblížit problematiku výskytu násilného a agresivního chování v pracovněprávních vztazích a navržení obranných opatření v oblasti prevence a ochrany před tímto psychoterorem.

Práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část vychází ze studia literatury zabývající se mobbingem, agresivním chováním na pracovišti a vztahy v pracovněprávních vztazích. Je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole se zaměříme na obecnou definici násilí, jeho rozdělení a na agresivní chování, jeho příčiny a varianty. Ve druhé kapitole se pokusíme poskytnout ucelený pohled na formy násilí na pracovišti. Zde bylo cílem seznámit čtenáře s obsahem v dnešní době používaných pojmů označujících jednotlivé formy násilí na pracovišti, a to pojmů mobbing, bossing, sexuální obtěžování. Třetí kapitola pojednává o příčinách vzniku mobbingu, jeho fázích, jaké jsou vlastnosti a typy aktérů mobbingu – pachatel a oběť – a také o reakcích, které má mobbing pro oběť. Závěrečná, čtvrtá kapitola pojednává o důsledcích mobbingu pro oběť a její okolí a nabízí opatření proti mobbingu – je zde navržena konkrétní obrana oběti a v této části je také vystihnuta právní oblast související s násilím na pracovišti, možnosti řešení a prevence šikany na pracovišti.

Praktická část je zpracována formou polostrukturovaného rozhovoru s obětí mobbingu. Cílem této části práce je dokumentovat na příkladu konkrétní oběti, jakým způsobem probíhal mobbing a na základě získaných informací v první části práce porovnat poznatky se zkušenostmi oběti. V této části navrhujeme opatření proti mobbingu, která jsou jak preventivního, tak obranného charakteru.

# 1 AGRESE A JEJÍ FORMY

Chování člověka a jeho určité jednání je dáno především vrozenou dispozicí, je však v průběhu jeho dalšího vývoje formováno zejména tím, v jakém prostředí žije a jak tráví svůj volný čas. Dále je ovlivňováno také společenskými vazbami neboli vztahy, které si v průběhu života utváří. Na počátku života je to vztah k rodičům, sourozencům, následují vztahy s vrstevníky, kamarády, partnery, a v neposlední řadě také se spolupracovníky. A stejně tak, jak se v průběhu procesu socializace utváří lidské chování, může se formovat násilné chování a agrese.

Podle Psychologického slovníku je násilí „*uplatňování síly k překonání odporu*“.<sup>1</sup> Agrese je „*útočné či výbojné jednání, projev nepřátelství vůči určitému objektu. Je to úmyslný útok na překážku, osobu, předmět stojící na cestě k uspokojení potřeby*“.<sup>2</sup>

Násilí je patologický způsob interakce konkrétního jedince nebo skupiny s okolím. Přitom mezi taková jednání se řadí všechny aktivity, pomocí nichž se jedinec či skupina vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní nebo manipulativní. Projevy násilí se liší od sebe způsobem provedení, aktéry i oběťmi, příčinami vzniku, následky pro účastníky, délkou trvání, očekávaností či neočekávaností vzniku.<sup>3</sup>

Násilí je problém, který se citlivě dotýká každého, ať už se nachází v roli oběti, nebo dokonce pachatele. Obětí násilí se může stát dnes a denně každý člověk. Násilí lze rozdělit podle různých kritérií.

Například podle délky jeho trvání rozlišujeme:

- násilí, které trvá dlouhodobě (jde o pokračující, latentní neboli skryté násilí),
- násilí v podobě postupně gradujících konfliktních situací (situační násilí),

---

<sup>1</sup> HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Psychologický slovník*. Praha : PORTÁL, 2002, s. 342.

<sup>2</sup> Srov. Tamtéž, s. 22.

<sup>3</sup> Srov. SPURNÝ, J., *Psychologie násilí*. Praha : EUROUNION, 1996, s. 7.

- násilí ve formě jednorázových incidentů, neočekávaných, náhlých převážně násilných projevů s krátkým intenzivním průběhem.<sup>4</sup>

V dnešní době výzkumy ukazují, že se nejčastěji co do četnosti můžeme setkat s násilím latentním (např. domácí násilí, šikana na pracovišti a ve škole). Méně časté násilí je situační a násilí jednorázových incidentů.

Další hledisko rozdělení skýtá způsob, jakým je násilí na oběti páčáno:

- násilí v podobě agrese (verbální, fyzické, vůči osobám, vůči předmětům),
- násilí v podobě manipulace (neagresivní „ohlupování“, násilí z „podřízené“ pozice),
- kombinace předchozích forem.<sup>5</sup>

## 1.1 Pojem agrese a její formy, příčiny

Agrese je destruktivní chování, směřující k fyzickému (brachiálnímu), slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému (pomocí gest) útoku vůči jinému jedinci (předmětu).<sup>6</sup>

Za zdroj takového chování můžeme považovat frustraci, úspěch, vrozené formy chování, ale také zvyk, neboť někteří jedinci mohou tímto způsobem dosáhnout potřebné odměny nebo prospěchu.

Frustrace je pocit nepřijetí či odmítnutí v minulosti, které vedly k poruchám sebedůvěry a sebeúcty; vyvolává napětí, které se vybíjí v destrukci hodnot nebo ponižování jiných. Může se stát, že frustrace z dětství vyvolává agresi u dospělého jedince a ten se „mstí“ za něco, co si třeba již vůbec nemusí pamatovat či uvědomovat.

---

<sup>4</sup> Srov. SPURNÝ, J., *Psychologie násilí*, s. 8.

<sup>5</sup> Srov. Tamtéž, s. 7-8.

<sup>6</sup> Srov. Tamtéž, s. 17-19.



Vede-li agresivní chování k úspěchu, osvojuje si agresor takovou formu chování velmi snadno, ale zbavuje se jí naopak velmi těžko. Klíčovou roli při tom mohou hrát modely či vzory, které se snaží napodobit.

Agrese může mít vrozenou formu chování, za takovou se považují vlastnosti zděděné a vrozené každému jedinci.<sup>7</sup>

V současné době, kdy ve světě je hospodářská krize, dochází v organizacích nejen k redukci stavů, ale i zdrojů. Tato negativní opatření mohou mít za následek zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti, to se pak může projevit v nárůstu agrese a násilí mezi zaměstnanci.

Na pracovišti se můžou vyskytovat všechny formy agrese a násilí, přičemž převažuje agrese psychická. Pracovní násilí má mnoho podob, lze říct, že jde o nevyžádané a nevstřícné chování, které ovlivňuje důstojnost zaměstnance v práci. Násilí na pracovišti zahrnuje urážky, hrozby, nenávisť nebo psychickou a psychologickou agresi projevovanou vůči pracovníkovi v takové míře, že to ohrožuje jeho zdraví, bezpečnost nebo jeho duševní pohodu. Spouštěcím mechanismem je vždy souhrn náhod. Násilník je labilní osoba, která si svým jednáním kompenzuje své nedostatky většinou v práci i mimo ni. Násilí na pracovišti lze rozdělit do tří základních skupin: na fyzické, psychické a sexuální.

Fyzické násilí zahrnuje obtěžování a skutečné napadení agresorem. Patří sem vše, od omezování pohybu, nátlak, strkání, kopání, fackování nebo bodání a střílení. Toto násilí je poměrně snadno prokazatelné, protože na těle oběti často zanechává znatelné stopy. Viník bývá snadno dopaden. Protože jde o obecně odsuzovaný jev, oběť většinou najde zastání a dočká se přiměřeného řešení ať už ze strany kolegů, nadřízených nebo státních složek (policie, soudní řízení apod.).

Do psychického násilí se zahrnuje ponižování, mobbing, kolektivní pronásledování, ponižování, podryvání pozice, izolování, zneužívání ze strany nadřízeného, zastrašování (přeložení na nižší pozici, destrukce, urážky atd.). Jedná se tzv. skrytou agresi. Jde o záměrné zneužití moci. Psychické násilí může často tvořit mnohem větší problém než agrese fyzického rázu. Pachatel psychického násilí používá fáze, kterými oběti v kolektivu a před vedením

---

<sup>7</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice : ERA, 2003, s. 31-34.

společnosti zesměšňuje, ukazuje na její chyby a nedostatečnost. Pocit ponížení oběť často natolik „paralyzuje“, že se nedokáže bránit a veškerá snaha se obrací proti ní. Psychické násilí se velmi špatně prokazuje.<sup>8</sup>

Je třeba také zmínit sexuální obtěžování, které je také druhem neetického chování na pracovišti. Sexuální obtěžování je eroticky podbarvené chování nebo výzva jedné osoby, které druhá osoba nejen neopětuje, ale i odmítá.<sup>9</sup> K sexuálnímu obtěžování dochází nejčastěji v souvislosti s pracovněprávními vztahy. Je jedním z druhů diskriminačního chování. Je to jednání, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, urážlivé a jehož důsledek vede ke snížení důstojnosti zaměstnance, nebo k vytváření ponižujícího či nepřátelského prostředí na pracovišti.<sup>10</sup>

Různé projevy a formy násilí na sebe navzájem působí. Zneužívání ze strany nadřízené osoby může být výchozím bodem sexuálního obtěžování. Zastrasování může být strategií pro získání výhod ze strany kolegy v době, kdy ten je ve slabším postavení. Fyzické obtěžování někoho v místnosti může být výchozím bodem zneužívání nebo šikany ze strany nadřízené osoby. Za některých okolností může být i pouhá slovní reakce chápána druhou stranou jako fyzické násilí.

## 1.2 Specifické formy násilí na pracovišti

V předchozí kapitole bylo zmíněno jen okrajově obecné vymezení násilí. Nyní se zaměřím na jeho jednotlivé podoby typické pro pracovní prostředí.

Podstatou nepříznivé atmosféry na pracovišti mohou být i specifické formy násilí, tedy tzv. mobbing, bossing, sexuální obtěžování. Kromě těchto označení hlavních forem násilí se objevují termíny, které ještě více specifikují jednotlivé druhy agresivních útoků.

---

<sup>8</sup> Srov. Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.cmkos.cz/data/artides/down\\_2725.doc/](http://www.cmkos.cz/data/artides/down_2725.doc/)>

<sup>9</sup> Srov. NOVÁK, T., CAPPONI, V., *Sám proti agresi*. Praha : GRADA, 1996, s. 88.

<sup>10</sup> Srov. JAKUBKA, J., *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. Olomouc : ANAG, 2007, s. 61-62.

Stalking z anglického stalk – honba, lov, případně to stalk – pronásledovat. Jde o způsob pronásledování prostřednictvím telefonického teroru, o vyhrožování násilím a veřejné slovní napadání.

Chairing z anglického chair – židle, termín se používá pro neférové metody, které uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí mocenské postavení. Využití různých forem nátlaku, šikany, psychoteroru.

Staffing z anglického staff – vedení, označuje neférové chování podřízených vůči nadřízenému, které má vést k jeho sesazení.

Defaming znamená znevažování, pomluvy. Jde především o urážky, pomluvy, zneuctění jednotlivce, skupiny na veřejnosti. Ničivou roli zde sehrávají média.<sup>11</sup>

### 1.2.1 Mobbing

Mobbing není jevem novým, avšak až v 80. letech minulého století se o něm začalo mluvit více, většinou v souvislosti se zdravotními důsledky, vlivy na výkonnost jedince nebo produktivitu práce.<sup>12</sup>

Výsledky ankety na stránkách pracovního serveru Job3000 ukazují, že s mobbingem se setkalo skoro 80% odpovídajících (z toho se řešilo necelých 20%, zbytek končil pracovní výpovědí či hůře).<sup>13</sup>

Pojem mobbing je odvozen z anglického slova „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat. O zavedení pojmu mobbing do psychologie a zároveň i o jeho rozšíření se zasloužil švédský psycholog práce prof. Leymann.<sup>14</sup>

Existuje několik definic, kterými se může mobbing vyjádřit.

---

<sup>11</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 42.

<sup>12</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha : GRADA, 2008, s. 20-21.

<sup>13</sup> Srov. Tamtéž, s. 22.

<sup>14</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. Praha : VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, 2007, s. 5.

Pavel Beňo definuje mobbing takto: „*Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota atd.*“<sup>15</sup>

Hans-Jürgen Kratz definuje mobbing takto: „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*“<sup>16</sup>

Lenka Svobodová charakterizuje mobbing takto: „*Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížít, znevažovat a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.*“<sup>17</sup>

Mobbingem můžeme nazvat například tyto situace:<sup>18</sup>

- Šíření pomluv. Nejčastější formou je zákeřné šušání (postižený jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví), tajuplné narážky (dvojsmyslné poznámky a zvláštní komentáře), jednotlivé zveličování a zevšeobecnování bezvýznamných případů, zlomyslné osočování (jádro pomluv tvoří naprostá a zlomyslná lež), očerňování u nadřízeného.
- Izolace. Nejčastější metody jsou odmítnutí podpory a spolupráce, zabraňování oběti vyjádřit svůj názor, ignorování oběti, zadržování či zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, jakmile oběť vstoupí do místnosti, eventuálně prostorová izolace.

---

<sup>15</sup> BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 7.

<sup>16</sup> KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005, s. 16.

<sup>17</sup> SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 18.

<sup>18</sup> Srov. Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.cmkos.cz/data/artides/down\\_2727.doc/](http://www.cmkos.cz/data/artides/down_2727.doc/)>

- Sabotování práce. Mizení pracovních podkladů a přístrojů, falšování a poškozování, informační lži, zpronevěry důležitých podkladů a duchovní krádeže dobrých nápadů a nových návrhů bývá velmi obtížné někdy odhalit a ihned reagovat.
- Znevažování výkonů a schopností. Oprávněná kritika a ojedinělé výtky nemají s mobbingem nic společného. Psychický teror nastupuje tehdy, jestliže dochází ke stále novým a novým útokům (např. zbytečná dramatizace banálních případů, neustálá kritika a výčitky, kompromitace, zpochybňování rozhodnutí, zrazování od motivace, oklešťování kompetencí a zpochybňování odborné způsobilosti).
- Poškození soukromí a osobnosti. Nejčastěji se projevuje vtípkováním na adresu vzhledu, napodobováním oběti, vysmívání se vadám, poškozováním či zcizováním osobních předmětů, terorizováním prostřednictvím telefonu, podezíráním z duševní choroby a podobně atd.<sup>19</sup>

Aby se mohlo začít mluvit o mobbingu, musí jít o chování pravidelně opakované po delší dobu. Pro mobbing bývá charakteristické rozložení sil, někdy až „všichni proti jednomu“.<sup>20</sup>

Někdy bývá slovo mobbing překládáno jako šikana. Není to však přesné a mnoho lidí tyto výrazy zaměňuje. Oba termíny mají společné znaky, jedná se o ponižující a potupné praktiky, které mají za cíl ublížit druhé osobě. Jde o druhy násilí poškozující jedince, oba negativní jevy se však dějí v jiném prostředí, odlišný je způsob agrese i konkrétní dopad na poškozeného.

Mobbing se na rozdíl od šikany odehrává pouze mezi dospělými a to převážně na pracovišti. Šikana se vyskytuje v hierarchicky jednodušším společnosti, jako je například škola nebo armáda. Šikana je snáze rozpoznatelná a bývá často provázena fyzickým násilím. Šikana způsobuje oběti psychické nebo fyzické utrpení, častým motivem bývá prospěch nebo zisk. Mobbing je skrytý, propracovanější, dlouhodobý. Jeho cílem bývá učinit z oběti

<sup>19</sup> Srov. Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.cmkos.cz/data/artides/down\\_2727.doc/](http://www.cmkos.cz/data/artides/down_2727.doc/)>

<sup>20</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 8.

problémového pracovníka, a tím ohrožuje jeho existenční jistoty. Je charakteristický vysokým podílem psychologických útoků na úkor fyzického násilí. Mnohonásobně více se vyskytují intriky, pomluvy, donášení nadřízeným.<sup>21</sup>

### 1.2.2 Bossing

Specifickou a rozšířenou formou mobbingu je tzv. „bossing“. Autorem tohoto termínu je Nor S. Kile, který jím označuje systematické šikanování ze strany nadřízených vůči podřízeným s cílem vynutit si jejich poslušnost či je donutit, aby opustili svá pracovní místa.<sup>22</sup> Vzhledem ke skutečnosti, že nadřízený zaměstnanec nebo sám zaměstnavatel je osobnost, která má na pracovišti rozhodující slovo a která je schopna ovlivnit pracovní postavení svých podřízených, může být tato forma šikany závažnější než mobbing.<sup>23</sup>

### 1.2.3 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je další z forem násilí, se kterými setkáváme na pracovišti. Je jedním z druhů diskriminačního chování. Sexuální obtěžování je v zákoníku práce upraveno v ust. § 16, odst. 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>24</sup>

---

<sup>21</sup> SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 20-21.

<sup>22</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 10.

<sup>23</sup> Srov. HAŠKOVCOVÁ, H., *Manuálek o násilí*. Brno : NÁRODNÍ CENTRUM OŠETŘOVATELSTVÍ A NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH OBORŮ V BRNĚ, 2004, s. 73-74.

<sup>24</sup> JAKUBKA, J., *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*, s. 61.

Za sexuální obtěžování se považuje stav, kdy dochází k jakékoliv formě verbálního, neverbálního nebo fyzického jednání sexuální povahy, a to při přístupu k zaměstnání, výkonu povolání nebo odborné přípravě nebo k němuž dochází v místě, kde je práce konána, a jehož záměr nebo důsledek vede k porušení důstojnosti osoby nebo vytváří zastrašující, nepřátelské, zahanbující, ponižující, urážející nebo zneklidňující prostředí. Sexuální obtěžování je podle směrnic považováno za diskriminaci na základě pohlaví.<sup>25</sup>

Sexuální obtěžování může spočívat pouze v chování sexuální povahy v jakékoliv podobě (verbální, fyzické apod.), které samozřejmě dosahuje z hlediska obecné morálky, uznávané na konkrétním pracovišti, nežádoucí intenzity a frekvence a je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek současně vede: buď ke snížení důstojnosti obtěžované fyzické osoby, nebo k vytvoření celkově nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti, nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které dále ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů, podle zásady „něco za něco“.<sup>26</sup>

Podle průzkumu Akademie věd ČR se celá čtvrtina české populace, z těch kteří pracují nebo někdy pracovali, v práci setkala se sexuálním obtěžováním, a to podle svého chování, vyjadřování a chápání problematického chování. Zkušenost s tímto jevem má 28% žen a 22% mužů. Lze konstatovat, že oběťmi sexuálního obtěžování v zaměstnání jsou většinou ženy a iniciátory nejčastěji jejich spolupracovníci. Dle průzkumu jsou nejčastějšími formami sexuálního obtěžování verbální útoky na osobní život, sexuální narážky, vtipy a poznámky. S takovým chováním se podle výzkumu setkala polovina až dvě třetiny české populace. Se závažnějšími formami sexuálního obtěžování, jako jsou nechtěný fyzický kontakt, sexuální návrhy a pobídky a návrhy na schůzku, a to i přes

---

<sup>25</sup> Srov. JAKUBKA, J., *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*, s. 62-63.

<sup>26</sup> Srov. Tamtéž, s. 61-62.

vyjádřený nezájem, se setkala zhruba pětina dotázaných. V 15 % až 23 % případů jsou iniciátory tohoto chování nadřizení muži.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Srov. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2005 [cit. 2005-08-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/sobtezovani.pdf>>



## 2 PŘÍČINY MOBBINGU, OBĚŤ A PACHATEL

Mobbing na pracovišti vzniká z mnoha příčin. Abychom mohli tento jev dále zkoumat, je nutné vědět, co může být zdrojem vzniku patologických vztahů na pracovišti.

### 2.1 Příčiny vzniku mobbingu

V dnešním pracovním prostředí a ve společnosti obecně je kladen důraz na výkon a úspěch. Často se skrze tyto hodnoty „měří“ hodnoty člověka samotného. Předpokládá se, že úspěšní pracovníci budou pracovat přes čas, pod velkým tlakem, je kladen důraz na rychlost, přesnost, aktivitu, často bez nutného odpočinku. Lidé pracují pod tímto tlakem cítí únavu a podrážděnost jako svoje pracovní selhání.

Příčin vzniku mobbingu je mnoho, nežádoucí atmosféru na pracovišti mohou vyvolávat především sociálně nepřizpůsobiví jedinci. Ať už mobbera ženou nesympatie, peníze, závist anebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování je přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti.<sup>28</sup> Zdrojem mobbingu může být jen jediný kolega anebo skupina, která se k němu přidá. Významnou roli hraje prostředí. Mobbing vyžaduje vhodné podmínky, které umožní intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka. Špatná atmosféra na pracovišti mobbing spustí a vedoucí pracovník ho může svým stylem řízení nechtěně podpořit.

Klima na pracovišti vytváří především firemní kultura. Ta by měla být proto postavena na pevných morálních základech. Je-li kladně strukturovaná, udává veškerému jednání správný směr a rovněž velmi ovlivňuje utváření pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti. Je jedním z faktorů, které ovlivňují a formují chování a jednání jednotlivých spolupracovníků a jejich

---

<sup>28</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*, s. 9.

skupin. Z toho je tedy patrné, že atmosféra a celkové klima na pracovišti mají při obecně pozitivní a bezpečné firemní kultuře samy o sobě velmi důležité postavení, a to zejména pokud se týká výkonu a kvality práce.<sup>29</sup>

Pavel Beňo ve své knize uvádí 10 hlavních spouštěčů (nejčastějších příčin mobbingu):

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>30</sup>

## 2.2 Pachatelé mobbingu

Mobber je člověk agresivní, který ubližuje a necítí provinění, ani nemá výčitky. Často se jedná o nevyzrálé osobnosti, nevyrovnané povahy se specifickými zvláštnostmi. Mezi mobbery se objevují lidé s nízkým sebevědomím, mohou to být také lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákony silnějšího. K mobberům se řadí rovněž kariéristi, již se snaží prosadit na úkor druhých. Jisté předpoklady stát se mobberem má člověk, který se náhle dostane na vyšší post nebo získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to může být jen krůček k dokazování vlastní převahy právě mobbingem.

---

<sup>29</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 34-36.

<sup>30</sup> BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 59.

Pachatele mobbingu nelze jednoznačně vymezit. Neexistuje typický profil pachatele, lze však vysledovat určité typické vlastnosti:

- egoistický, egocentrický, pocit vlastní důležitosti, výjimečnosti a nadřazenosti,
- touží druhého ovládat, kontrolovat jeho pocity i chování,
- trpí pocity méněcennosti, je nespokojen se svým vlastním životem, prací, postavením, vztahy atd.,
- bezcitný, neví co jsou morální zábrany, netrpí výčitkami, rád ponižuje a působí utrpení,
- vyvolává v druhých pocity viny, zbavuje se jakékoliv zodpovědnosti, je jím přenesena na ostatní.

Mobber je hlavně mistr přetvářky a manipulace. Zpravidla si své nedostatky a slabiny uvědomuje, ale je velmi obratný v jejich maskování. Zakrývá své vlastní slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí, manipulativní chování mu slouží jako nástroj k uspokojení potřeby moci a převahy, k udržení či zvýšení sebeúcty. Pro mobberovo chování je typické vzpouzení se kontrole, opovrhování ostatními, považuje je za hlupáky, často bývá nevráživý a podrážděný.<sup>31</sup>

Charakter mobbera je složitý, přesto lze proniknout do jeho základního myšlení. Mobber na oběti vždycky něco najde, i kdyby byla naprosto vzorná, bezchybná, ideální, neboť se neštítí žádných nemorálních prostředků.<sup>32</sup>

Pavel Beňo charakterizuje typologii osob dopouštějících se mobbingu a bossingu a sexuálního obtěžování následovně:<sup>33</sup>

**Klasický bosser** – mobbuje, protože má moc a též potřebu se o ní neustále utvrzovat, či se k této moci „dere“. Metody, které používá, jsou prověřování druhých nesmyslnými či nedůležitými úkoly. Neuznává práci

---

<sup>31</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 46-49.

<sup>32</sup> Srov. Tamtéž, s. 50.

<sup>33</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 75.

druhých, neustále jejich práci veřejně kritizuje s cílem je zesměšnit a ponížit. Toto vše dělá jen s jediným cílem, všem ukázat „kdo je tady pánem“. Pro tohoto jedince je typická schopnost postupovat rafinovaně a má ve firmě potřebné konexe včetně potřebných informací. Ve stresových situacích dovede jednat bez skrupulí.

**Závistivec** – jeho typickou obětí jsou osoby mající schopnosti nebo vlastnosti, které on nemá. Jeho metodou je znevažování a poškozování dobré pověsti oběti.

**Zbabělec** – jeho motivací je strach z oběti z důvodu nedostatku sebevědomí. Bojí se změn. Často je sám obětí klasického bossa a vědomě šíří a rozdmýchává atmosféru zloby a marnosti. Bojí se přímé konfrontace. Jeho typickými výroky jsou „o tom s vámi nemá cenu diskutovat“. Často se sám staví do role „oběti“.

**Škodolibec** – cítí pocit sebeuspokojení, když může někoho šikanovat, pomlouvat či intrikovat. Často je to vedoucí, co má pocit, že pokud neoznačí aktivně viníka jako první, mohl by být za viníka považován i on sám.

**Tradicionalista** – je ochráncem tradičních hodnot, zvyklostí a řádu. Cílem jeho útoků se stává vše nové a ti co si dovolí porušovat tradice. Častou obětí jsou nováčci na jeho pracovišti.

**„Ušlechtilý pomocník“** – ví, co se má a co se sluší, a rád o tom každého poučí. Vždyť je to pro jeho dobro. Jeho skutečným motivem je ovšem touha všechny poučovat, ovládat a manipulovat s nimi. Na ty, kdo si takové chování nenechají od něho líbit, si hned stěžuje u vedoucího.<sup>34</sup>

## 2.3 Oběť mobbingu

Typický profil oběti neexistuje, prakticky se jí může stát kdokoli, muži a ženy různých věkových kategorií na různých pracovních pozicích, rozhodující není

---

<sup>34</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 75-76.

vzhled ani povolání.<sup>35</sup> Osoba, kterou si mobbeři vybírají, se určitým způsobem liší od ostatních, vymyká se normálu nebo je něčím nápadná. Přitahuje pozornost a je jedno, zda se jedná o odlišnost psychologickou či fyzickou, negativní či pozitivní. Obětí se mohou stát také lidé naivní až důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by někdo dokázal být takto zlý. Mobberovo chování se snaží omluvit, hledají pro ně důvody. Oběť se snaží pochopit důvody mobberova chování, obviňuje se ze vzniklé situace, mobber žádnou vinu necítí. Mobbing se nevyhýbá lidem svědomitým, obětavým, kteří špatně snášejí kritiku druhých, netaktnost či křivdu. Mezi oběťmi najdeme i extroverty, jedince úspěšné, aktivní, průbojné, iniciativní a ctižádostivé.<sup>36</sup>

Mobbing má vliv na psychiku i zdravotní stav oběti. K nejčastějším psychickým důsledkům se řadí: deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti, pomýšlení na sebevraždu. Mezi nejčastější somatické následky se řadí např. poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění a onemocnění zažívacího traktu.<sup>37</sup>

Oběti mohou být vystaveny velké stresové zátěži, která může končit nemocí, v nejhorším případě pokusem o sebevraždu. Dle některých statistik je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělého nějakým způsobem propojen s problémy, které má ta dotyčná osoba na pracovišti.<sup>38</sup>

## 2.4 Reakce oběti na mobbing

Oběť trpí, nedokáže se bránit. Dochází ke změnám postoje k práci, ztrátě motivace, sociální izolaci. Reakce oběti procházejí několika fázemi:<sup>39</sup>

**1. fáze:** Oběť si z počátku nic neuvědomuje, seznamuje se s prostředím, situace, které se zde odehrávají, bere jako běžnou součást pracoviště.

---

<sup>35</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 20-21.

<sup>36</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, s. 56-59.

<sup>37</sup> Srov. Tamtéž, s. 83-84.

<sup>38</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 9.

<sup>39</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, s. 74.

**2. fáze:** Oběť si začíná všimnout, že se něco děje, ale nespojuje si to se svou osobou, konflikty zatím bere jako náhodné.

**3. fáze:** Oběť poznává, že již nejde o náhodu, vinu však začne hledat v sobě.

**4. fáze:** Oběť ještě nejedná, myslí si, že se vše časem srovná, že není důvod, proč by měla být napadána. Postupem času podléhá psychickému zmatku, stále však odmítá připustit, že je vystavena systematickému týrání. Pocity viny jsou u oběti posilovány, když se do situace vloží okolí.

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

**6. fáze:** Když si oběť agrezi uvědomí, přijde šok, náhle pochopí, že byla terčem systematického teroru. Prožívá pocity strachu, bojí se mobberových reakcí. Trvá-li to dlouho, začínají se objevovat organické poruchy a chronická úzkost.<sup>40</sup>

Zvláště v dnešní době může být situace na pracovišti značně vyostřená, hledají se způsoby, jak napětí snížit. Jedním z možných a častých řešení je role obětního beránka. Nejméně oblíbený jedinec je vyřazen z kolektivu a svádí se na něj většina neúspěchů, jsou mu vytýkány nelogické věci. Jindy se hledá viník, často v období recese, kdy se firmě nedaří. Příčiny frustrace jsou jinde, což si vedení nechce přiznat, nicméně, takový postoj je krátkodobý a nic z dlouhodobého hlediska neřeší.

## 2.5 Fáze mobbingu

Nejčastěji se rozlišují čtyři fáze mobbingu:

---

<sup>40</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*, s. 74-76.

### **První fáze – nevyřešený konflikt:**

Vše začíná celkem nenápadně a plíživě. Neškodné legrácky, drobné neomalenosti znejistí postiženou osobu, která se stane terčem jednoho, ale většinou skupiny „kolegů“. Je to počátek konfliktu, a nebude-li tento konflikt uspokojivě vyřešen, získávají ti tzv. silnější převahu. To je chvíle, kdy může proces mobbingu naplno vypuknout a přejít do další fáze.<sup>41</sup>

Hans-Jürgen Kratz definuje konflikt takto: *„S konfliktem se setkáváme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.“*<sup>42</sup>

Konflikt bývá často banální a někdy i náhodný. Zpočátku mobber útočí jen v malých a nepřímých náznacích. Oběť ustupuje, má pocit, že s mobberem nelze vyjednávat. První fáze není příliš dlouhá.<sup>43</sup>

### **Druhá fáze – systematický psychický teror**

Jednotlivé projevy nevraživosti přerostou v cílený a systematický psychoteror. Kolem oběti mobbingu je budována neviditelná zeď, bývá omezována ve svých kompetencích a odřezávána od okolí.<sup>44</sup>

Oběť se stává terčem již cílených útoků. Zpočátku nejsou tak časté a silné, ale mobber jimi sonduje, kam až může zajít. Sebedůvěra oběti začíná klesat, stejně tak i její pracovní výkon, dostaví se úzkost a první příznaky psychosomatického onemocnění. Mobber nutí oběť chovat se jinak, i když ona si to neuvědomuje. Oběť je cílem stále častějších a promyšlenějších útoků a je postupně vytěsňována z kolektivu. Oběť se stává konfliktní, mění se, ale tomu okolí nerozumí, nechápe její změnu nebo jim nedochází její důvod. Výsledkem je, že okolí začne oběť hodnotit negativně.<sup>45</sup>

### **Třetí fáze – zveřejnění případu a zásah nadřízeného**

Útoky se opakují, jsou mnohem krutější a záludnější. Oběť si je již plně vědoma šílenosti útoků a je jimi doslova zotročena. Stává se středem pozornosti

---

<sup>41</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 45.

<sup>42</sup> KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 25.

<sup>43</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 40-41.

<sup>44</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 45- 46.

<sup>45</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 41.

a veškeré následky jsou připravovány s jediným cílem, a to oběť zlikvidovat. V této fázi se k mobberovi mohou přidat další kolegové. Ať už z nudy, ve snaze zalíbit se mobberovi, nebo ve snaze uspokojit své vlastní potřeby.<sup>46</sup>

Nenormální situace a chování oběti se v této fázi stávají předmětem zájmu nadřízeného. Někdy na sebe upozorní sama oběť, která už nemůže teror snášet a hledá pomoc u nadřízeného, protože tuší, že na svém pracovišti již spojence nenajde. Mohou to být odbory, či zveřejnění vlastní situace v médiích. Stres, který je na oběť vyvíjen, ji vyčerpává, odráží se na pracovním výkonu, který se zhoršuje.<sup>47</sup>

#### **Čtvrtá fáze – vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace**

V této fázi dochází oficiálnímu vyloučení z kolektivu. Vedoucí vidí, že má oběť v kolektivu problém, vysvětluje si to však osobní charakteristikou oběti namísto faktory prostředí. Veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti.<sup>48</sup>

Odpovědný vedoucí rozhodne, že by oběť měla odejít. Buď bude přeřazena na jiné pracoviště, nebo bude muset zcela odejít z dané firmy. Nebývá jednoduché pro takový odchod najít důvod, proto je oběť většinou přinucena nebo nucena, aby odešla sama.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 42.

<sup>47</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 46-47.

<sup>48</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 42-43.

<sup>49</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 47.



### 3 DŮSLEDKY A MOŽNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU

Důsledky násilí v práci se u jednotlivých osob velmi liší a pohybují se od demotivace a poklesu uspokojení z vlastní práce ke stresu až po poškození fyzického a psychického zdraví. Dlouhodobý a systematicky prováděný mobbing má velmi závažné důsledky pro oběť, pro organizaci, ve které pracuje, a pro celou společnost. Obecně se zranitelnost každého jednotlivce liší v závislosti na okolnostech, za kterých se mobbing objeví, a na osobní charakteristice oběti. Oběť žije v trvalém stresu z mobbera, ze ztráty zaměstnání, financí, kariéry či spolehlivosti. Neustálé napětí se projevuje nejprve na psychice oběti, postupně se také objevují fyzické potíže.

Projev prvních příznaků mobbingu je individuální a závisí na mnoha faktorech (např. na síle psychoteroru, na finanční situaci oběti, na vlastnostech osobnosti).<sup>50</sup>

Záleží na oběti, zda se dokáže důsledkům mobbingu bránit. Davenportová (in Svobodová, 2008) nastiňuje tři možné situace:

1. Oběť mobbingu dokáže odolat anebo se oprostit od mobbingu ještě v počáteční fázi, kdy je schopná se bez potíží opět začlenit se do pracovního procesu a do kolektivu. Tato situace má pozitivní důsledek pro oběť.
2. Oběť začíná mít psychické i fyzické potíže, ale podaří se jí začlenit do pracovního týmu.
3. Oběť je již pod vlivem mobbingu natolik narušená, že není schopna pracovat a také dochází k chronickým potížím. Pokud se oběť dostane do této situace, je pro ni často jediným východiskem výpověď nebo žádost o přeložení na jiné oddělení.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 82.

<sup>51</sup> Srov. Tamtéž, s. 82-83.

U oběti, která je vystavena psychoteroru na pracovišti, zpravidla po čase nastoupí nejdříve psychické potíže, které pak obvykle vyústí v somatické potíže. Zároveň tyto potíže provází problémy v sociální sféře oběti.

Mezi nečastější psychické důsledky patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, sebehodnocení, narušení sebevědomí. S trvalým psychickým vypětím se z oběti postupně stává problémová osobnost. Je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, narušuje se její schopnost komunikace, objevuje se agresivita, podrážděnost. Cítí se dotčená, zranitelná, zbytečná. Nastupuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus až ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vést k depresi. Bezvýhodná situace může vést až k myšlenkám na sebevraždu.<sup>52</sup>

Mezi nejčastější psychosomatické potíže patří bolesti hlavy, krku, zad, chronické trávicí problémy, dušnost, zvýšený krevní tlak. Dlouhodobé vyčerpání vede k oslabení imunity a to k zvyšujícímu se riziku vzniku nádorových onemocnění. V krajních případech může dojít k tzv. posttraumatické stresové poruše, která přináší řadu mentálních a psychosomatických symptomů.<sup>53</sup>

Mobbing zasahuje do soukromí oběti, vyvolává obavu ze ztráty zaměstnání, narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny vztahy (např. zhoršení vztahů v rodině, zhoršení vztahů s přáteli, sociální izolace). Oběť není schopná odpoutat se od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od světa, stahuje se z reality, odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se, užívat si života. Rovněž dochází k narušení komunikace.<sup>54</sup>

Organizace a ani vedoucí pracovníci si stále ještě neuvědomují, že cena, kterou pracoviště platí za mobbing, je značná a především zbytečná. Menší kreativita, nižší produktivita, špatná docházka a fluktuace zaměstnance přináší organizaci ekonomické ztráty. A to nejen kvůli nízkému výkonu oběti, ale i mobbera, který přemýšlí nad dalšími útoky. Dá se tak říci, že oba jedinci

---

<sup>52</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*, s. 20.

<sup>53</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 34-36.

<sup>54</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*, s. 83-84.

dostatečně nevyužívají pracovní doby. Takže nikoliv oběť, ale mobber znamená pro firmu velké finanční výdaje.<sup>55</sup>

Pro organizaci je problémem, pokud oběť zůstane, ale i pokud odejde. Oběť totiž nejdříve podává tzv. vnitřní výpověď. To znamená, že oběť je sice na pracovišti fyzicky přítomná, ale její výkonnost a motivace prudce klesá. Pokud oběť odejde, opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi a rozhodně nevzpomíná na organizaci v dobrém. S obětí mohou odejít i další schopní pracovníci, kterým špatná atmosféra na pracovišti nevyhovuje. V organizaci tak místo schopných zůstávají pouze průměrní, nehledě na fluktuaci, která znamená vynaložení dalších prostředků na nábor nového pracovníka a jeho zaučení. To vše vede ke snížení výkonnosti.<sup>56</sup>

### **3.1 Možná opatření proti mobbingu**

Proti mobbingu neexistuje žádná konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům. Jde o závažný problém, který se neustále vyvíjí a nelze jej vyřešit jednoduchou radou. Technika sebeobrany je individuální, záleží na mnoha faktorech. Důležitou roli hraje schopnost oběti odolávat zátěži. Nejlepší a nejúčinnější obranou je prevence, která spočívá především v efektivním, správném a důsledném řízení práce na všech stupních. Zaměstnanec by měl být dostatečně informován, jak má reagovat a jak má jednat v případě, že se mobbing objeví. Mělo by být jasně definováno, co je vhodné a co nepřijatelné chování.<sup>57</sup>

Neexistuje spolehlivá a osvědčená strategie, jak se bránit mobbingu, ale jsou obecně známé tři možnosti. A to: odejít ze zaměstnání, zůstat a dál trpět, anebo zůstat a bránit se. Vzhledem k tomu, že je to násilí skryté a beze stop, je obrana velmi obtížná. V žádném případě by se mobbing neměl přehlížet nebo omezovat jen na jednoduchou variantu zbavení se bezbranné oběti. Strategie

---

<sup>55</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 85.

<sup>56</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 121-122.

<sup>57</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 88.

obranu také velmi záleží na tom, v jaké fázi se oběť nachází. Čím později se začne bránit, tím to bude pro ni těžší. Oběť se musí bránit hned, jak zjistí, že se stala obětí mobbingu.<sup>58</sup>

Nejlepší obranou je útok. První krok, který může oběť udělat, je mluvit o problému.

Obrana oběti může zahrnovat tento postup:<sup>59</sup>

1. Udělat soukromou inventuru a poznat svého protivníka. Pro správnou strategii je důležité poznat protivníka, jeho důvody, pro co to dělá, jestli se ho oběť jen nějak nedotkla. Zamyslet se a rekapitulovat minulé zážitky.
2. Zkusit si promluvit s mobberem, někdy to situaci může vyjasnit. Čím dříve, tím lépe. Výsledek rozhovoru závisí na mobberovi a na fázi mobbingu. Důležité je jednat klidně a věcně. Jeho reakce napoví o možných příčinách a motivech.
3. Vést podrobné záznamy o tom, co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo. Schovávat si písemnou dokumentaci, vzkazy, vyjádření, které mohou pravdivost podepřít.
4. Najít si spojence a rozvíjet své zázemí, nezapomínat se věnovat rodině, přátelům a svým koníčkům, které ve vyčerpávajícím boji s mobbingem oběť mohou podpořit. K řešení mobbingu výrazně pomůže, pokud se najde člověk, který celou situaci pojmenuje a označí. Nejprve soukromě s mobberem, a když to nepomůže, tak i před svědky. V podstatě je morální povinností každého z nás zasáhnout, když se děje nějaké příkoří.
5. Aktivní obrana spočívá v okamžitém odražení útoku, je nezbytné jednat rychle. Udržovat odstup a pokusit se nepřenášet pracovní neshody do soukromí. Zachovat chladnou hlavu, reagovat věcně, prezentovat jistotu, zkusit být nad věcí. Mobber je v podstatě slabý a nejistý člověk. Otevřeně dát najevo, že tohle trpěno nebude.

---

<sup>58</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 91-92.

<sup>59</sup> Srov. Tamtéž, s. 93-96.

6. Za mobbing na pracovišti je zodpovědný zaměstnavatel, je nutné ho o problémech informovat. Pro mnoho vedoucích je těžké si přiznat, že je jejich pracoviště zasaženo psychoterorem, odmítají do sporu zasahovat. Proto je důležité vést si záznamy. Až drobnosti pak v celku dostávají jiný rozměr a poukazují na závažnost celé situace.
7. V případě, že vedoucí odmítá stížnost zaměstnance řešit, je nutné obrátit se na odbory, vyšší vedení, podat stížnost na personální útvar nebo na inspektorát práce. Ti by pak měli neprodleně oběti poradit a podporovat ji.
8. Vyhledat odbornou pomoc, pracovní problémy pomáhá řešit psycholog, psychoterapeut i psychiatr.<sup>60</sup>

Pokud chtějí zaměstnavatelé předejít násilí na pracovišti, musejí být přesvědčeni o důležité roli mezilidských vztahů a jejich dopadu na zdraví, pohodu a spokojenost zaměstnanců. Prevencí mobbingu by se měla zabývat tzv. bezpečná kultura. Vedoucí pracovník by měl zjistit případná nebezpečí dříve než ostatní, postarat se o odstranění všech rizik a přijmout opatření k zamezení jejich opětovného vzniku.<sup>61</sup>

## 3.2 Právní ochrana

V České republice zatím není mobbing postižitelný zákonem. Soudci mají s touto problematikou malou zkušenost a často ji podceňují. Stejně jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu. Ve světě však probíhají soudní spory (např. jako první v Německu přiznal pracovní soud v Erfurtu v roce 2001 zaměstnanci spořitelny v Geře vysoké finanční odškodnění za to, jak s ním zacházeli jeho nadřízení). Pokud se oběť rozhodne jít do soudního sporu, je pomoc advokáta zcela nutná.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 91-96.

<sup>61</sup> Srov. BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, s. 2-5.

<sup>62</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 99-100.

Rozhodne-li se oběť pro řešení sporu právní cestou, je možné se odvolat na tyto dokumenty:

1. **Listina základních práv a svobod**, konkrétně článek 1, ten uvádí, že lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti a právech a tato práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Podle článku 10 v prvním odstavci uvádí, že každý má právo na to, aby byla zachována jeho důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a aby bylo chráněno jeho jméno. V odstavci druhém a třetím jsou uvedena práva na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života a před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním a jiným zneužíváním údajů o jeho osobě.

2. **Zákoník práce**, který uvádí rovněž práva zaměstnance v oblasti jeho ochrany v rámci pracovního procesu. Ta jsou upravena § 13, kde se konkrétně v odstavci 2b) uvádí, že jednou z povinností zaměstnavatele je zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a také dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců. Dále pak podle odstavce 5 uvedeného paragrafu jsou zaměstnavatelé povinni dbát o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů jak v souladu s tímto zákonem, tak s ostatními právními předpisy a dobrými mravy. Dalším ustanovením, které může být nápomocno při právním řešení problému, je § 16.

3. **Občanský zákoník** – jelikož se problém týká jedince, najdou se i zde ustanovení, která chrání jeho osobnost. Konkrétně jsou práva ochrany osobnosti zakotvena v § 11 až 13.

5. **Trestní zákoník** – naplní-li jednání mobbera znaky trestného činu, přicházejí v úvahu obvykle tyto možnosti:

- § 206 – pomluva,
- § 235 – vydírání.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*, s. 88-102.

## 4 KVALITATIVNÍ STUDIE OBĚTI MOBBINGU

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části je dokumentovat na příkladu konkrétní oběti, jakým způsobem probíhal mobbing. Na základě zjištěných informací vytvořit návrh preventivních a obranných opatření proti šikaně na pracovišti a zjistit, zda by oběť stejnou situaci řešila dnes jinak.

### 4.2 Použitá metoda

Pro výzkumnou část bakalářské práce jsme se rozhodli použít rozhovor. Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat při výzkumu. Rozhovor jako výzkumnou techniku je možno definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazateli a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory, postoje jiných lidí. Rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitního výzkumu.<sup>64</sup>

Pro tento výzkum jsme použili polostrukturovaného rozhovoru, který dává prostor výzkumníkovi i respondentovi ujasnit si nepřesné údaje, které by mohly být později špatně vyloženy.

Základní otázky polostrukturovaného rozhovoru byly rozděleny na úvodní a hlavní otázky. Hlavní otázky byly dále děleny na základní výzkumné otázky, speciální výzkumné otázky a na otázky tazatele.<sup>65</sup>

Polostrukturovaný rozhovor pro účely výzkumného záměru je strukturovaný následným způsobem.

---

<sup>64</sup> Srov. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., a kol., *Kvalitní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : PORTÁL, 2007, s. 5-6.

<sup>65</sup> Srov. Tamtéž, s. 160.

Úvodní otázky:

1. Souhlasíte s použitím tohoto rozhovoru do mé bakalářské práce?
2. Pohlaví?
3. Věk?
4. Délka praxe?
5. Nejvyšší dosažené vzdělání?
6. Rodinný stav a počet dětí?
7. Pracujete v současné době ve státní, nebo v soukromé organizaci?
8. Víte podle mého popisu, co znamená mobbing?
9. Mobbing probíhal ve státní, nebo nestátní organizaci?
10. Mobbing jste zažila v současném nebo minulém zaměstnání?
11. Kdo šikanoval na pracovišti? Muž, žena? Pracovní postavení?

Hlavní otázky:

12. Jak se projevovала osoba, která vás šikanovala?
13. Jak byste charakterizovala samu o sobě osobu, která vás mobbovala?
14. Jak často jste byla vystavována projevům šikany na pracovišti?
15. Jak jste se chovala vy? Jak jste reagovala?
16. Jak jste to vyřešila?
17. Co vám pomohlo zvládnout šikanu na pracovišti?
18. Jaký byl postoj kolegů, kteří byli svědky vaší šikany na pracovišti?
19. Řešila byste to dnes jinak?
20. Pokládáte si otázku, proč se to vůbec stalo? Co to způsobilo?

Postup zpracování polostrukturovaného rozhovoru byl následující.

V první fázi byly oběti pokládány výše uvedené otázky, odpovědi byly nahrávány na diktafon. Dle Michala Miovského je zvukový záznam zcela nestranný a je na něm vše tak, jak se odehrávalo. Je autentický<sup>66</sup>.

V druhé fázi byl rozhovor zpracován, tedy převeden mluvený projev z interview do písemné podoby.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Srov. MIOVSKÝ, M., *Kvalitní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2009, s. 197.

<sup>67</sup> Srov. ŠVARÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K., a kol., *Kvalitní výzkum v pedagogických vědách*, s. 160.



Ve třetí fázi na základě studia provedeného rozhovoru byla provedena analýza a navržena preventivní a obranná opatření.<sup>68</sup>

Respondentka byla na začátku rozhovoru požádána o svolení použít rozhovoru pro bakalářskou práci. Při polostrukturovaném rozhovoru byla u dotazované osoby evidentní snaha podat co nejpřímější svědectví o vlastní zkušenosti s mobbingem, i když to bylo velmi bolestivé téma. Respondentka byla seznámena s tím, k čemu rozhovor bude sloužit a byla ujištěna, že bude zachována anonymita.

### 4.3 Charakteristika respondenta

Paní Veronice je 34 let. Je vdaná, má dvě děti. Získala vyšší vzdělání zaměřené na ekonomii a účetnictví. V současné době pracuje ve státní organizaci jako administrativní pracovnice. Byla šikanována na minulém pracovišti po dobu 2 let, a to nejbližší kolegyní. Šlo o mobbing. Po ukončení studia nastoupila do menší soukromé společnosti jako asistentka, která zajišťovala personální záležitosti. Po dvou letech společnost opustila a nastoupila na mateřskou dovolenou. Šikanu na pracovišti zažila po návratu do zaměstnání po šestileté mateřské dovolené. Vzhledem k tomu, že paní Veronika pracovala na zkrácený úvazek, nedařilo se jí na začátku rychle se zapracovat. Důvodem pomalejšího zapracování byla i změna způsobu práce. K práci, kterou dělala před nástupem na mateřskou dovolenou, jí přibyly ještě další úkoly. V kanceláři byla kromě paní Veroniky ještě další kolegyně Jana, která jí měla pomoci se zaučit, zadané pracovní úkoly si měly rozdělit a společně plnit. Zpočátku značná část dotazů směřovala na kolegyni Janu, která byla ve firmě už 7 let, v podstatě „starý mazák“. Ta však nespolupracovala, velmi málo komunikovala a paní Veroniku ignorovala. Považovala ji za neschopnou a stěžovala se na ni u kolegů a u nadřízené. Když nebyla paní Jana v práci, spolupracovníci se k paní Veronice

---

<sup>68</sup> Srov. ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K., a kol., *Kvalitní výzkum v pedagogických vědách*, s. 160

chovali normálně. Nejprve problémy s šikanující kolegyní bagatelizovala, přehlížela je. Po čase se paní Jany zeptala, co jí konkrétně vadí. Ta se však o tom nechtěla bavit a obvinila ji, že si vymýšlí problémy, které neexistují. Situace, která mezi nimi byla, paní Veronika už nechtěla otevřeně řešit. Cítila se méněcenná a chodívala do práce s obavami, co jí čeká. Asi po prvním roce psychoteroru v zaměstnání se začaly u paní Veroniky objevovat zdravotní problémy, jako byla psychická nepohoda, podrážděnost, snížená schopnost koncentrace, zmatenost, zapomnětlivost, únava a vysílení, poruchy spánku aj. Zdravotní stav se stále zhoršoval, proto rodina apelovala na paní Veroniku, aby opustila toto zaměstnání. Nakonec na základě zhoršujících se zdravotních problémů se paní Veronika rozhodla podat výpověď.

#### **4.4 Rozhovor s obětí**

##### **1. Souhlasíte s použitím tohoto rozhovoru do mé bakalářské práce?**

„Ano.“

##### **2. Pohlaví?**

„Ženské.“

##### **3. Věk?**

„34 let.“

##### **4. Délka praxe?**

„7 let.“

##### **5. Nejvyšší dosažené vzdělání?**

„Vyšší vzdělání zaměřené na ekonomii, účetnictví a marketing.“

##### **6. Rodinný stav a počet dětí?**

„Jsem vdaná a mám 2 děti.“

##### **7. Pracujete v současné době ve státní, nebo v soukromé organizaci?**

„Ve státní organizaci.“

##### **8. Víte podle mého popisu, co znamená mobbing? Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a opakované útoky (např. pomlouvání, intriky,**

ignorování, přehlížení, ironizování, zesměšňování, zadávání nevhodných úkolů, lživá obvinění, zveličování slabých stránek osobnosti) s cílem dotlačit toho druhého do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu. Je to šikana kolegy kolegou.

„Ano, vím, co znamená mobbing, poznala jsem ho v minulém zaměstnání.“

**V rámci hledání odpovědi na výzkumnou otázku č. 8 byla položena podotázka:**

**Vztahoval se mobbing na vás, nebo na někoho z kolegů?**

„Mobbing jsem zažila na vlastní kůži, byla jsem mobbována kolegyní.“

**9. Mobbing probíhal ve státní, nebo nestátní organizaci?**

„V soukromé firmě.“

**10. Mobbing jste zažila v současném, nebo minulém zaměstnání?**

„Bylo to v minulém zaměstnání.“

**11. Kdo šikanoval na pracovišti?**

„Byla to kolegyně, se kterou jsem byla v kanceláři.“

**V rámci hledání odpovědi na výzkumnou otázku č. 11 byla položena podotázka:**

**Byla to vaše nadřízená, nebo to byla spolupracovnice?**

„Byla to spolupracovnice.“

**12. Jak se projevovovala osoba, která vás šikanovala?**

„Cítila jsem, že mě přehlíží, velmi málo se mnou komunikovala, nebo se mnou komunikovala prostřednictvím další kolegyně. Jako kolegyně, která mě měla zaučovat na novou pracovní pozici, tak mně nepředávala informace, přehlížela mě, zveličovala slabé stránky mé osobnosti, znevažovala výkon a schopnosti. U nadřízené si stěžovala, že jsem neschopná a nic nestíhám. Snažila se mě vyloučit z kolektivu, donutit k odchodu z pracoviště.“

**V rámci hledání odpovědi na výzkumnou otázku č.12 byla položena podotázka:**

**Mohla byste uvést nějaký příklad?**

„Dávala mi najevo, že mě nemusí, s tím, že už není schopná vydržet se mnou v jedné místnosti, a odcházela do kanceláře k jiným kolegům si stěžovat, jak to

má zase těžké. Poslouchala, když jsem telefonovala, pak mi vyjmenovala, co jsem řekla špatně. Stěžovala si na špatně vyplněné formuláře – ale já v nich nedokázala najít žádnou chybu. Ze začátku to byly úkoly pracovního rázu, ale potom to přecházelo i do osobních útoků. Vyčítala mi, že se špatně oblékám. Vytýkala mi cokoli, co se druhým nevytýká, a po mně se to požadovalo a vytýkalo se mi to..... Byla to kdejaká blbost. Neustále jsem musela snášet výčitky, které sice byly, ale jakoby nebyly namířené na mě, cítila jsem bezmoc. “

### **13. Jak byste charakterizovala osobu, která vás mobbovala?**

„Mladá, svobodná, 37 let, velmi ambiciózní. Měla vysoké sebevědomí. Měla o sobě vysoké mínění, potřebovala cítit autoritu, potřebovala být uznávaná. Mít pocit moci. Připadalo mi, že možná jí třeba nevycházejí nějaké osobní vztahy. Asi tím, že je svobodná, tak jako každá žena by chtěla dosáhnout partnerství, manželství, možná i děti. Asi záviděla těm, kteří to mají a přišlo jim to přirozenou cestou, a jí se nedaří, tak se realizovala tímto způsobem.“

### **14. Jak často jste byla v průměru vystavována šikaně na pracovišti?**

„Ze začátku to bylo tak občas. Pak se to stupňovalo s tím, že to bylo na denním pořádku.“

### **15. Jak jste se chovala vy? Jak jste reagovala?**

„Z počátku jsem si chtěla vyjasnit situaci. Ta kolegyně o tom nechtěla mluvit. Vždycky mě nějak setřela, že to tak není, že to bylo úplně jinak. Říkala, že si ty věci pouze namlouvám. Ať si prostě dělám svou práci, ať ji neotravuji. Asi jsem měla i strach z výsměchu. Z toho, že to, co jí řeknu, že rozšíří mezi ostatní kolegy a budu na tom ještě hůř. Tak jsem si řekla, že se na ni vykašlu, že ji nepotřebuji a vypracování úkolů zvládnu sama. Potřebné informace jsem si pak třeba získala tak, že jsem šla za paní vedoucí. Já jsem spolupracovala, ale nekomunikovala, tedy pracovala jsem na úkolech, ale komunikovala jsem přes svou přímou nadřízenou, ne přímo s ní.“

**V rámci hledání odpovědi na výzkumnou otázku č. 15 byla položena podotázka:**

**Měla jste nějaké zdravotní problémy spojené s mobbingem?**

„Cítila jsem se méněcenná, nepotřebná. Narážky, které proti mně měla, mne psychicky rozkládaly tak, že jsem si přestala věřit. Taky jsem nechtěla ukazovat, jak mne zraňují, abych na sebe nepřivolala další útoky. Měla jsem období, kdy jsem ráno vstávala, že jdu do práce, věděla jsem, že tam nechci jít. Asi po třičtvrtě roku se začaly objevovat poruchy spánku, trpěla jsem nespavostí, byla jsem podrážděná, zmatená, měla jsem sníženou schopnost se koncentrovat, byla jsem stále unavená a vysílená. Když byla ta kolegyně v práci, cítila jsem takové to napětí v břiše. Mívala jsem bolesti hlavy, které se stupňovaly.“

#### **16. Jakým způsobem jste řešila mobbing?**

„Rozhodla jsem se odejít ze zaměstnání, našla jsem si novou práci a podala jsem výpověď.“

#### **17. Jaká byla reakce kolegů?**

„Někteří ani nevěděli, o co se jedná. Jiní mluvili se mnou pouze, když ona nebyla přítomná. Pokud byla přítomná, tak ode mě dávali ruce pryč.“

**V rámci hledání odpovědi na výzkumnou otázku č. 17 byla položena podotázka:**

#### **Upozorňovala jste na danou situaci nadřízené? Jak reagovali?**

Paní vedoucí nikdy o jejích kvalitách nepochybovala, a když se objevil někdo jiný, vždycky zvítězila její schopnost a zkušenost nad ostatními. Paní vedoucí spíše incidenty přehlížela a nechtěla mít s nimi nic společného. Říkávala, „že je to mezi námi, ať si to vyřešíme samy“. Nechtěla situaci vůbec řešit.“

#### **18. Co vám pomohlo zvládnout mobbing?**

„Největší podporou v době psychoteroru v zaměstnání byl pro mě manžel a rodina. Hodně mě podporovali a snažili se mi pomoci.“

#### **19. Řešila byste to dnes jinak?**

„Určitě ano, nenechala bych to zajít tak daleko. Určitě více konfrontačně, přímo s ní. S tím, že kdyby to nešlo, tak bych se odvolávala k vyšším nadřízeným. Řešila bych to oficiální cestou. Bohužel jsem nevěděla, že takhle mobbing funguje.“

#### **20. Pokládáte si otázku, proč se to vůbec stalo?**

„Myslím, že v rámci toho zaučování a zapracování došlo k tomu, že jsem se snažila pochopit úkoly, které byly na mne kladeny, a ta dotyčná to tedy využívala v můj neprospěch, pokud zjistila nějakou chybu, tak si to hodně dlouho pamatovala. Nebyla jsem možná úplně jistá sama sebou. Myslím si, že i můj rodinný stav byl pro ni důvodem, který spustil mobbing. Toužila mít partnera, možná i děti. Nemohla najít k sobě někoho vhodného. Myslím si, že jí vadilo, že jsem mladší a už jsem vdaná a mám děti, že mám nějaký jiný smysl života než ona, která se realizovala pouze v práci.“

## 4.5 Analýza rozhovoru

Z uvedeného rozhovoru vyplývá, že respondentka se stala skutečně obětí mobbingu, a to v soukromé firmě.

Mobbing začal brzy po nástupu do zaměstnání. Byl to psychický teror, při kterém byly vedeny nepřátelské a neetické útoky jedním člověkem proti jedinci. Útoky trvaly 2 roky. Zpočátku byly nepravidelné, ale pak byly na denním pořádku a čím dál tím více se stupňovaly. Tato skutečnost dokazuje, že je třeba vytvořit preventivní opatření na ochranu nových zaměstnanců, aby se minimalizoval vznik mobbingu na pracovišti.

Chování agresorky odpovídá charakteristice pachatele mobbingu v odborné literatuře, kterou jsme uvedli i v této bakalářské práci (viz podkapitola 2.2). Útoky agresorky na oběť byly vedeny proti kvalitě pracovního výkonu i proti její osobě.

Z rozhovoru je patrné, že oběť nedokázala jednat a bránit se včas asertivně proti jednání mobbující osoby. Respondentka zpočátku chování mobberky ignorovala. Po čase, když už byla situace neúnosná, se pokusila o rozhovor s agresorkou, ten však byl neúspěšný, protože se nedokázala bránit odmítnutí a popření problémů agresorky.

Oběť při rozhovoru s agresorkou nepostupovala promyšleně, neměla připraveny potřebné argumenty, nechala se odbýt. Byla slabá a nevyzbrojená pádnými

argumenty. Je zřejmá neznalost oběti, jak správně bojovat s mobbingem. Oběť neměla dostatek informací k dané problematice. Domníváme se, že je důležité informovat pracovníky o formách obrany proti mobbingu na pracovišti hned při nástupu do zaměstnání.<sup>69</sup> Zjistili jsme, že mobbing na pracovišti zasahoval oběť celostně, tzn. jak po stránce psychické, fyzické, tak i emoční.

Oporou oběti při zvládnutí psychoteroru na pracovišti byl manžel a rodinní příslušníci, kteří v první fázi podpory radí, aby útoky agresorky ignorovala, což má za následek zhoršení zdravotního stavu i samotné šikany, protože se oběť včas nebrání. Rozvíjely se psychosomatické potíže spojené s mobbingem. V další fázi nejbližší okolí apeluje, aby oběť opustila zaměstnání nebo se začala aktivně bránit. V této fázi se už oběť nedokázala bránit, nemá dostatek sil postavit se silnější mobberce. Lze říci, že mobbing byl pro oběť tabu, protože jej řešila jen ze svými nejbližšími a nevyhledala odbornou pomoc, například psychologa nebo psychiatra. Je třeba, aby se o mobbingu hovořilo, upozorňovalo se na něj, aby se dostal do podvědomí lidí.

Opora kolegů nebyla žádná. Reakce vypovídá o jejich osobní statečnosti. Chyběl aktivní přístup celého kolektivu proti mobbingu.

Jako spouštěcí moment psychoteroru na pracovišti je typický charakter agresorky, která je ambiciózní, má potřebu moci.

Překvapivým zjištěním je, že po osobní zkušenosti s mobbingem by respondentka reagovala jinak, a to i oficiální cestou, jako je odvolání k vyšším nadřízeným.

Z výše uvedeného rozhovoru jsme zjistili, že v tomto případě se způsob páchání mobbingu nelišil od popisu v odborné literatuře, včetně příčin, fází a důsledků (viz kapitola 2 a 3).

Při zpracování jsme vycházeli především z jednostranného pohledu oběti na danou situaci. Neměli jsme k dispozici svědky ani data, která by tento pohled doplňovala.

---

<sup>69</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 89.

## **5 PREVENTIVNÍ A OBRANNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU**

Na základě provedeného rozhovoru navrhujeme preventivní a obranná opatření proti mobbingu.

Rozhovor ukázal, že platí pravidlo, že prevence je lepší než terapie. Velký problém je, že se o mobbingu málo ví a málo se o něm mluví. Je tedy zřejmé, že je důležité nejprve dostat do obecného podvědomí informace o mobbingu. Nejlepší prevencí je vůbec se do mobbingové situace nedostat, odhadnout rizika dříve, než problémy nastanou.

Jak je patrné z polostrukturovaného rozhovoru, byla oběť mobbována po nástupu do zaměstnání. Z tohoto je tedy důležité zaměřit se na preventivní opatření, aby k tomu nedocházelo.

### **5.1 Preventivní opatření**

Za velký problém považujeme nedostatečnou přípravu studentů ve školách v rámci vzdělání na profesní život v pracovním týmu. Tzn. že se dozvídají pouze o formách psychohygieny ve vztahu k práci, ale nejsou připravováni na zvládání konfliktů s kolegy v zaměstnání. Pracovník nevěděl, kde je hranice mezi konfliktem či objektivní kritikou a kdy se jedná už o šikanu na pracovišti, a nevěděl, jak adekvátně reagovat.

V rámci vzdělávání a přípravy na budoucí povolání by měli studenti být seznámeni s:

1. Obecnou problematikou násilí na pracovišti a právními souvislostmi.<sup>70</sup>
  - Identifikací situace, která je násilím na pracovišti.

---

<sup>70</sup> Srov. Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.cmkos.cz/data/artides/down\\_2725.doc/](http://www.cmkos.cz/data/artides/down_2725.doc/)>



- Schopností jejího základního právního řešení.
  - Identifikací případů, kdy je nezbytné přivolání policie.
2. Psychologickými aspekty násilí na pracovišti a krizovou komunikací.<sup>71</sup>
- Identifikací rizikových situací a osob, navržení vhodných preventivních opatření.
  - Schopností adekvátní reakce při výskytu násilí (komunikace verbální, neverbální).
  - Schopností rozpoznat agresivní prvky v komunikaci a s jejich prevencí.
  - Schopností řešit vzniklé situace (týká se zejména vzniklých forem násilí).
  - Schopností zasáhnout v krizových situacích.

## 5.2 Prevence z pohledu konkrétního pracovníka

Každý pracovník má možnost prevence i před nástupem do organizace. Většina organizací vydává a uveřejňuje výroční zprávy, které mohou dát důležité informace o dané organizaci. U přijímacího pohovoru je zpravidla dána uchazeči možnost ptát se na to, co jej zajímá. Myslíme si, že před nástupem na pracoviště by se měl zaměstnanec dobře seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře organizace i o ostatních zaměstnancích na pracovišti. Zezačátku by zaměstnanec na sebe neměl moc upozorňovat, spíš by měl poznat situaci okolo sebe a snažit se nevybočovat z daných poměrů.<sup>72</sup>

## 5.3 Prevence z pohledu organizace

---

<sup>71</sup> Srov. Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.cmkos.cz/data/artides/down\\_2727.doc/](http://www.cmkos.cz/data/artides/down_2727.doc/)>

<sup>72</sup> SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, s. 91.

Velký problém je, že se o mobbingu málo ví a málo se o něm mluví. Informovanost a osvěta by se měly zabývat problematikou mobbingu na všech organizačních úrovních, jeho nebezpečností a záludností. Organizace by měla brát mobbing vážně a řádně prověřovat vzniklé situaci.

Každá organizace by měla mít připraven plán řešení násilí na pracovišti, tzv. antimobbingová pravidla. Ta by měla obsahovat strategie, jak se vypořádat s případným incidentem před jeho vznikem, při něm a také po něm. Dále by měla obsahovat jasně vymezená práva, povinnosti, odpovědnost apod., neboť jasně stanovená pravidla vyjasňují vztahy a předcházejí zbytečným nedorozuměním. U nás ve většině organizací taková konkrétní pravidla chybějí.<sup>73</sup>

Hans - Jünger Kratz uvádí: „Každý podnik si musí stanovit zásady spolupráce, aby v něm nezavládl zákon džungle. K úspěchu podniku přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je současně motivují.“<sup>74</sup>

## 5.4 Konkrétní náměty na preventivní opatření v organizaci

Navržená preventivní opatření by měla snížit výskyt mobbingu zamezit vznik mobbingu na pracovišti.

### **Personální oddělení:**

Musí zajistit správný výběr pracovníků, do pracovního týmu je třeba vybírat pracovníky na základě vhodného přijímacího řízení a pečlivého psychologického posuzování (např. je možno do přijímacího pohovoru vložit psychologický test), dobrý personalista je schopen vysledovat určité povahové rysy, jako je agresivita, konfliktnost, sklon k závisti, netolerance.<sup>75</sup>

### **Dostatek informací:**

---

<sup>73</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, s. 88-89.

<sup>74</sup> KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 41.

<sup>75</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, s. 89.

Všichni zaměstnanci by měli být dostatečně seznámeni a informováni, jak mají reagovat a co mají dělat v případě, když se mobbing objeví. Mělo by být jasně definováno, co je vhodné, a co naopak nepřijatelné chování.

### **Vedoucí pracovník:**

Úkolem je zajistit optimální plnění úkolů a současně maximální spokojenost pracovníků.<sup>76</sup>

Proto, aby byl vedoucí pracovník dobrý, nestačí být jen skvělým odborníkem. Vedoucí pracovník musí kromě mnoha manažerských schopností a dovedností mít i schopnost vcítit se do problémů druhých, naslouchat jim a být vnímavý k potřebám a emočním projevům svých podřízených. Musí být schopen racionálně zvládnout emoce. Měl by umět předcházet konfliktům a volit správný způsob komunikace.<sup>77</sup>

Vedoucí pracovník by se měl postarat o to, aby příležitost pro mobbing vůbec nenastala. Jeho úkolem je integrovat nového pracovníka do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy, reagovat na signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu, nedovolit pomluvy, intriky a především řešit konflikty a napjaté vztahy včas. Je nutné, aby pracovníky průběžně vzdělával, věnoval se pravidelnému hodnocení, správně nastavil kulturu podniku a především při prvním náznaku mobbingu okamžitě jednal.<sup>78</sup>

### **Pověřenec pro potírání mobbingu:**

Hans-Jünger Kratz navrhuje, aby se v organizacích zřídila pracovní místa s názvem „pověřenec proti potírání mobbingu“. Taková pověřená osoba by dobře organizaci znala, ale nezastávala by v ní odpovědné postavení, aby nedocházelo ke střetům zájmů. Této osobě by se mohl mobbovaný pracovník svěřit a ona by měla možnost, jak mu pomoci.<sup>79</sup>

Myslíme si, že v rámci personálního oddělení ve velkých firmách a organizacích by tato funkce měla být zřízena. Osoba, která by tuto funkci zastávala, by se měla věnovat též preventivním opatřením v oblasti mobbingu.

---

<sup>76</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 51.

<sup>77</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*, s. 90.

<sup>78</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*, s. 22.

<sup>79</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 45.

### **Integrace nového pracovníka do týmu:**

Hans-Jünger Kratz doporučuje určit nováčkovi mentora. Jeho úkolem je zaučit nováčka do chodu celé organizace, seznámit jej s náplní práce, pomáhat mu nejrůznějšími informacemi, radami, připomínkami a návrhy. Tento postup je dobrý pro lepší a rychlejší zapracování se nového pracovníka do chodu organizace.<sup>80</sup> Problém nastává tehdy, když tento mentor začne nováčka mobbovat. Je nutné, aby nový pracovník nebyl v rámci zkušební doby odkázán na mentora a získával informace jen od něho.

Nový pracovník by se měl řídit „desaterem nováčků“, které navrhuje Lenka Svobodová:<sup>81</sup>

1. Správný výběr pracovníků.
2. Patron pro nového pracovníka.
3. Podnikové dohody, ujednání, kodexy.
4. Školení, semináře, výcviky.
5. Odstranění možných příčin.
6. Sledování situace, dotazníky, hodnocení.
7. Pravidelná sezení.
8. Pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit.
9. Osoby zabývající se mobbingem.
10. Modely na urovnání, sebeobrana.<sup>82</sup>

## **5.5 Obranná opatření proti mobbingu**

V situaci, kdy si oběť uvědomí, že se stala obětí mobbingu, lze očekávat, že mobbing sám od sebe neskončí. Proto by měla aktivně přistupovat k řešení své situace a vyvodit patřičné závěry.

---

<sup>80</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 55.

<sup>81</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*, s. 90.

<sup>82</sup> Tamtéž, s. 90-91.

Lenka Svobodová navrhuje, aby se oběť začala bránit hned, jakmile mobbing vůči své osobě odhalí.<sup>83</sup>

Na základě zjištěných informací z polostrukturovaného rozhovoru oběť dala výpověď, aniž by předtím využila všechny možnosti aktivní obrany. Je nutné o svou pozici na pracovišti bojovat, i když je tato situace dost náročná a trpí díky ní kromě oběti i její rodina, je třeba o svou pozici na pracovišti nadále usilovat. V první řadě je důležité zhodnotit situaci, ve které se oběť nachází. Otázku, co mám dělat, si položí každá oběť, když procitne z nevědomosti a zjistí, že se stala terčem mobbingu. Oběť by měla určit, jaký je problém a koho se týká, jaké jsou jeho příčiny. Neexistuje jediná osvědčená a naprosto spolehlivá strategie, ale obecně řečeno, jsou tři možnosti na zvážení – odejít ze zaměstnání, zůstat a dále trpět, anebo zůstat a bránit se.

Jedná se o násilí skryté a bez viditelných stop a obrana je velmi obtížná. Ale v každém případě by se neměl mobbing přehlížet anebo omezovat na jednu variantu – zbavit se bezbranné a bezmocné oběti. Strategie obrany záleží také na tom, v jaké fázi se oběť nachází. Čím později s bráněním svých práv začne, tím více se možnost obrany snižuje. Proto by měla včas aktivně přistoupit k řešení své situace a vyvodit patřičné závěry.

Na základě prostudované literatury a zjištěných informací z výše uvedeného rozhovoru navrhuje možnosti řešení mobbingu na pracovišti.

Na začátku by si každý člověk, který se stal obětí mobbingu, měl položit dvě zásadní otázky: Chci, nebo nechci zůstat ve svém zaměstnání? Mám dost sil na obranu?

Pokud si na obě otázky oběť odpoví ano, tak je nejlepší obranou útok. Aby mohla oběť zvolit tu správnou strategii, je důležité rozkrýt, koho má před sebou. Poznat protivníka, jeho důvody, proč to dělá, jestli se ho přece jen nějak nedotkla. Ale příliš by se tím oběť neměla zabývat. Rozhodně by si oběť neměla vyčítat, že něco udělala špatně. Při každém pokusu problém řešit by si měla stanovit určité

---

<sup>83</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 92.

lhůty, a pokud se situace nebude vyvíjet pozitivně, je nutné situaci přehodnotit a rozhodnout se pro jiný postup jejího řešení.<sup>84</sup>

Oběť se může pokusit urovnat situaci sama, a to tak, že promluví s mobberem. Výsledek takového rozhovoru závisí na mobberovi a na fázi mobbingu.<sup>85</sup> Rozhodne-li se oběť pro otevřený rozhovor s původcem mobbingu o jeho jednání, musí se důkladně připravit.<sup>86</sup> Zde je nutné upozornit na nejčastější chyby oběti. Oběť musí postupovat promyšleně a racionálně. Proto dříve, než se oběť rozhodne promluvit si s agresorem beze svědků, musí se na tento rozhovor důkladně připravit. Musí se sama sebe zeptat, případně si napsat na papír konkrétní otázky a odpovědi. Je vůbec možné se s agresorem na něčem domluvit? Jaký mám návrh řešení mé situace? Pokud má oběť vyjasněno, co očekává od agresora, je velmi vhodné, aby si nacvičila to, co chce sdělit mobberovi třeba s blízkou osobou. Oběť by takový rozhovor měla trénovat tak dlouho, až si bude jistá, že dokáže své argumenty sdělit bez projevů emocí, např. bez pláče, třesoucího se hlasu. Pak teprve by měla vyzvat mobbera k rozhovoru. Při rozhovoru oběť musí klidným hlasem předložit konkrétní příklady situací, kdy byla mobbována, a nesmí nechat agresora popřít mobbing. Je vhodné, aby oběť řekla agresorovi, co podnikne v případě, že on s tím bude dál pokračovat.<sup>87</sup> Dále je nutné mít připraveny návrhy na dohodu, jak vyřešit konflikt uspokojivě pro obě strany. Tento druh řešení problému je možné uplatnit v počátku. Rozhovor o rozporech může vše urovnat. Agresor obvykle pochopí, že byl odhalen, a zjistí, že musí počítat s obranou oběti. Můžou být přijaty dohody, se kterými obě strany souhlasí, a vyústí tak v kompromis obou stran.<sup>88</sup>

Další možnou obranou může být to, že si oběť vybuduje takovou pozici, kdy pracoviště potřebuje její schopnosti. Obrana spočívá především v tom, že si oběť zvyšuje vlastní kvalifikaci. Nedává možnost útokům, které by vedly k propuštění, a agresori mohou s útoky přestat.

---

<sup>84</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 92-94.

<sup>85</sup> Srov. Tamtéž, s. 94.

<sup>86</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 98.

<sup>87</sup> Srov. Tamtéž, s. 99-100.

<sup>88</sup> Srov. Tamtéž, s. 100-101.

V situaci, kdy se oběť začne vnímat jako oběť mobbingu, je nejlepším řešením vyhledat odbornou pomoc a konzultovat jednotlivé kroky následného řešení. V žádném případě nedoporučujeme, aby oběť bojovala proti mobberovi samotná, protože jí hrozí velké nebezpečí, že se brzy dostane do izolace. Je třeba se obrátit na spojence, kterým oběť důvěřuje, jako např. na životního partnera, známé, přátele, kolegy, kteří jsou zjevně na její straně, seznámit je se svou situací a požádat je o pomoc. Mnohdy spolupracovníci mohou působit jako prostředníci při urovnání konfliktu. Případně lze informovat další kolegy nebo nadřízené o problému s mobbingem na pracovišti a hledat společně řešení. Je důležité nedovolit jednotlivcům terorizovat a ovládat celý pracovní kolektiv. Dále se podle situace lze obrátit také na nadřízeného, personální oddělení, zaměstnavatele, psychologa, psychiatra apod. Podle zákona má zaměstnavatel svému zaměstnanci vytvářet příznivé pracovní podmínky. Zaměstnavatel má dále povinnost se zabývat stížnostmi ohledně mobbingu a postarat se o její řešení. Pokud však vedení nepomůže, většinou se vše pro oběť mobbingu ještě zhorší. Pro oběť je velmi důležité, aby hovořila o své zkušenosti s psychoterorem a cítila, že má podporu svého okolí při řešení takové situace, jako je mobbing.<sup>89</sup>

Důležitou součástí obrany je vést si něco jako mobbingový deník, kde si oběť bude konstruktivně zapisovat mobbingové aktivity agresora. Co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo, kdo byl přítomen apod. Oběť by si také měla shromažďovat důkazy o šikaně, e-maily, SMS, vzkazy apod.<sup>90</sup>

Situace oběti není jednoduchá, je nutné dát otevřeně najevo, že mobbing trpět nebude. Oběť by měla vystupovat sebevědomě, jistě, reagovat věcně, stanovit si priority, povinnosti a úkoly, aby ve stresu nedělala zbytečné chyby, které zavdají příčinu agresorovi k dalšímu útoku. Oběť by neměla odhalovat svá slabá místa a hledat vinu jen v sobě. Mobber nesmí poznat, že oběť zraňuje svým jednáním.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 96-97.

<sup>90</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 91-92.

<sup>91</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 95-96.

Pokud není možné vyřešit problém na pracovišti, je možné postupovat právní cestou nebo podáním výpovědi.

### **Soudní spor formou podání žaloby a hájení svých práv před soudem:**

Je to velmi závažný krok, oběť musí mít dostatek důkazů, pevnou vůli dosáhnout svého práva a podpory svého okolí. Kromě právního zástupce se oběť může kontaktovat s odborníky z občanského sdružení, kteří se zabývají pracovními vztahy a mohou oběť při jednání se zaměstnavatelem či soudem zastupovat. V českých podmínkách je nejznámější občanské sdružení Práce a vztahy. Pomoci může také Český helsinský výbor, občanské sdružení Společenství proti šikaně a veřejný ochránce práv. V případě, že všechny obranné kroky selžou, je pro oběť lepší odchod ze zaměstnání. Oběť to často vnímá jako vysvobození a úlevu. Odchod může probíhat následujícím způsobem.

### **Výpověď:**

Nejhorší formou výpovědi je výpověď okamžitá, která může být zaměstnavatelem dána pouze v případě závažného porušení pracovních povinností, jako jsou například podvody, opakované absence apod. Jestliže pracovník nesouhlasí s důvodem výpovědi, je zde možnost obrátit se na soud.

### **Odchod na základě dohody obou stran:**

V případě mobbingu se jedná zpravidla o zamaskování výpovědi. Firma se snaží zbavit nepohodlného pracovníka s co možná nejmenším odškodněním a bez soudních pří. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přiměřenou dobu na hledání nového zaměstnání.

Jestliže pracovník nevidí dále smysl setrvání na pracovišti, může být pro něj řešením odchod ze zaměstnání a podá tedy vlastní výpověď. K tomuto kroku by se však měly oběti uchýlit až ve chvíli, kdy vyčerpaly všechny ostatní možnosti obrany, už nemají sílu dál bojovat. Při odchodu ze zaměstnání však nejde o tragedii nebo prohru. Podstatné je vyjít ze situace psychicky a fyzicky v pořádku. Dívat se vpřed a soustředit se na zajištění si nových, kvalitnějších existenčních podmínek.

Při hledání nového zaměstnání musí oběť prozkoumat trh práce a kvalitně se připravit na přijímací řízení a zkusit štěstí na novém pracovišti.



## 5.6 Pomoc kolegů<sup>92</sup>

Nikdo se nechce plést do cizích konfliktů a už vůbec ne do konfliktu mezi dvěma pracovníky, zvláště když je reálná možnost, že by se také mohl stát obětí. Jenže právě tento postoj může podpořit aktivity mobbera. Protože agresor vidí, že proti němu nikdo nezasáhne, zvyšuje tlak na oběť.

Tendence člověka je sice mlčet, ale mobbingu si v pokročilejších stadiích nelze nevšimnout. Je snazší jít s davem, ale všichni by si měli uvědomit, že příští oběti se můžou stát i oni.<sup>93</sup>

Hans-Jürgen Kratz doporučuje kolegům, kteří jsou svědky šikany na pracovišti, aby otevřeně, upřímně, citlivě a angažovaně projevili solidaritu s obětí. Aby se aktivně zastali oběti před útočníkem. Aby upozorňovali kolegy na mobbing a vyzývali je, aby hájili oběť před agresorem. Protože mobbing se zmenšuje úměrně s tím, kolik lidí jej neschvaluje.<sup>94</sup>

Neměli by se k oběti stavět zády, pomoci jí bojovat, prokázat osobní odvahu a zarazit takové pokusy hned od začátku. Kromě toho můžou informovat další kolegy, že se takový jev vyskytl, anebo se přímo stát prostředníkem k urovnání konfliktu.

## 5.7 Jak může pomoci nadřízený

Nadřízený bývá místo pomocníkem oběti spíš tím, kdo mobbing ještě více „zazdí“. Pokud je nadřízený postaven před tento problém, často na to není připraven. Odehrává-li se mobbing na pracovišti, má zaměstnanec právo sdělit to svému zaměstnavateli, který má povinnost se stížností zabývat. Samozřejmě situace je obtížná i pro něj. Jak se zachovat, když přijde oběť mobbingu žádat o pomoc? Jakou pomoc nabídnout či zprostředkovat? Vedoucí by měl být nezávislý a vzít problémy oběti vážně a nezaujatě. V rámci objektivit je nutné

---

<sup>92</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 97.

<sup>93</sup> Srov. Tamtéž, s. 97.

<sup>94</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 123.

vyslechnout také druhou stranu i spolupracovníky. Ale je nutné nenechat se žádnou stranou ovlivnit a dobře rozkrýt situaci, ve které problém vznikl.<sup>95</sup>

Hans-Jürgen Kratz doporučuje vedoucím pracovníkům průběžně zlepšovat pracovní atmosféru, zajistit úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu. Je třeba, aby sledovali pracovní klima, aby byly včas rozpoznány mobbingové aktivity na pracovišti. Dále, aby nadřízení aktivně bojovali proti intrikám, donášení, pomluvám a nezlehčovali stížnosti podřízených. Šéfové by měli hovořit o mobbingu před zaměstnanci jako o špatném jevu, který nemá v organizaci místo, a také se v neposlední řadě podílet na řešení konfliktů mezi pracovníky a komunikovat s obětí.<sup>96</sup>

Pro potírání mobbingu je nutné, aby nadřízený pracovník znal symptomy, které mohou signalizovat mobbing v týmu. Jedná se například o situace, kdy:

- Klesá kvalita práce, protože lidé pracují v „úsporném režimu“, neboť vynakládají čas na mobbování, případně na obranu proti němu.
- Jsou časté absence podmíněné nemocí a návštěvou u lékaře (snaha vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti).
- Oběť nedostává od kolegů důležité informace potřebné pro její práci.
- Doposud harmonický tým se rozpadá, dělí se na skupinky, objevují se v něm nečekaně vyvrženci a odmítání pracovníci.
- Slábne ochota pomáhat kolegům.
- Chybí ochota ke kompromisu mezi pracovníky.
- Dosud projevovanou kolegiální vystřídává čím dál větší formálnost, nezdvořilost a hrubost v týmu.
- Mezilidské vztahy mimo pracovní dobu ochladnou nebo přímo zaniknou.
- Zaměstnanci se začínají vzájemně hlídat a hledají u druhých intenzivně chyby a špatné výkony.
- Spolupracovníci se častěji vzájemně pomlouvají.

---

<sup>95</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, s. 97.

<sup>96</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 54.

- Podřízení si chodí stěžovat vedoucímu a poukazují na napjaté vztahy v pracovním týmu.
- Pracovníci si určitého kolegu častěji dobírají a zesměšňují ho v přítomnosti nadřízeného.
- Určitý pracovník se náhle dopouští pro něj netypických chyb nebo má zjevné výkonnostní výkyvy.
- Zvyšuje se míra fluktuace, neboť zaměstnanci před psychickým terorem na pracovišti utíkají.<sup>97</sup>

## 5.8 Jak může pomoci rodina a přátelé

Stejně jako v jiných případech sociálního stresu hraje rodina důležitou roli při vyrovnávání se s mobbingem. Klidné a stabilní rodinné prostředí, možnost podělit se o problémy a důvěřovat blízkému člověku je důležitý moment. Mobbing často naruší osobní a rodinné vztahy. Oběť je podrážděnější, má zřetelné potíže, často si stěžuje, má paranoidní tendence a díky zaměření na svoje problémy se rodině méně věnuje.

Rodina by měla poskytovat důležité zázemí. Chce-li svému členovi pomoci, musí v ní existovat vzájemná otevřenost dosahující zcela hranice rovnosti a upřímnosti. Přestože v rodině mají členové k sobě nejbližší, není pravidlem, že tomu tak je i v důvěrných záležitostech. Tam, kde vyvstane potřeba pomoci, je zapotřebí znát i důvod, proč je pomoc nutná. To mnohdy oběť násilí tají, snaží se je před rodinou skrývat nebo ji před ním „chránit“. Blízcí oběti nevědí, jak si mají vysvětlit její náhlé změny v chování. V případě, že nevědí o existenci mobbingu, který je prezentován jen jako „moc práce“ nebo „malé problémy v práci“, hledají příčiny změny chování jinde. Naopak, pokud jsou zapojeni do celé situace, mohou ztrácet trpělivost s posloucháním potíží stále dokola a celou situaci podceňují.

---

<sup>97</sup> Srov. KRATZ, H. J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 52-54.

Aby byla pomoc rodiny úspěšná, je potřebné, aby byli členové rodiny vůči „postiženému“ členovi rodiny emotivní a empatičtí. Je nutné usměrnit oblast jeho aktivit. Je důležité vymezit si čas pro řešení jeho problému. Nesmí dojít k tomu, aby oběť vnímala jako zájem rodiny pouze povrchní. Je potřeba oběť vyslechnout a doslova ji nechat pocit křivdy vykřičet. Je také třeba najít si čas na společné aktivity, sportovní i kulturní, a neustále mít na paměti, že je to oběť, kdo musí vypudit nastřádané záporné dojmy ze své psychiky.<sup>98</sup>

Tak jako při jakémkoli jiném stresu nebo náročné životní situaci pomáhají přátelé a pravidelné aktivity mírnit důsledky tohoto stresu. Přátelé mají obvykle lepší náhled na situaci, dokáží se na problémy dívat komplexněji než rodinní příslušníci, kteří jsou pod větším vlivem emocí. Oběť je přáteli přijímána a respektována, navazuje a udržuje zde zdravé lidské vztahy.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, s. 98-99.

<sup>99</sup> Srov. SVOBODOVÁ, L., *Mobbing nebezpečný fenomén naší doby*, s. 24.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo upozornit a přiblížit problematiku mobbingu na pracovišti. Domníváme se, že mobbing na pracovišti je nebezpečný jev a jeho varovné signály je třeba brát vážně. Tento patologický jev může potkat každého. Je velmi těžké ho rozpoznat, žít s ním a také se mu bránit. Jde o formu chování, které by nemělo mít místo na žádném pracovišti. Jeho projevy se řadí k lidské necitlivosti a bezohlednosti. Jsou nehumánní a neetické. Následky, které mobbing přináší, člověka poškozují na zdraví, srážejí mu sebevědomí, snižují jeho sebeúctu, motivaci a chuť do práce. Firmě přinášejí újmu v podobě špatných pracovních vztahů, které mají vliv nejen na výkonnost zainteresovaných jedinců, ale také na výkonnost celého pracoviště.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo poskytnout celistvý pohled na problematiku mobbingu, vztahů na pracovišti a agresivitu z pohledu autorů zabývajících se danou problematikou. Byla zde popsána obecná charakteristika násilí a jeho rozdělení, dále pak agresivní chování a jeho příčiny a varianty, základní znaky mobbingu, jeho příčiny, osobnostní charakteristika aktérů mobbingu, důsledky mobbingu pro oběť a její okolí a jednotlivé fáze. V závěrečné kapitole teoretické části byla navržena možná opatření včetně odkazů na právní ochranu.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo srovnat poznatky z teoretické části se zkušeností konkrétní oběti. Pro výzkum byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor probíhal formou kladení jednotlivých otázek výzkumníkem a odpovědí respondentky. Získané výsledky z polostrukturovaného rozhovoru a dle principů kasuistiky v kombinaci s návrhy řešení v odborné literatuře jsme využili pro vytvoření preventivních a obranných opatření. Hlavním cílem bylo zařadit takové návrhy, které jsou realizovatelné a poměrně jednoduché a dají se uplatnit v praxi. Na závěr je třeba znovu připomenout, že obětí se může stát kdokoli z nás, protože typická oběť neexistuje, a proto je žádoucí vyvářet na pracovištích podmínky, které mobbing eliminují.

# POUŽITÉ ZDROJE

## Literatura:

- BEŇO, P., *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice : ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- FILKA, J., *Metodika tvorby diplomové práce*. 1. vyd. Brno : KNIHAŘ, 2002. ISBN 80-86292-05-3.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : PORTÁL, 2002. ISBN 80-717-8303-X.
- HAŠKOVCOVÁ, H., *Manuálek o násilí*. 1. vyd. Brno : NÁRODNÍ CENTRUM OŠETŘOVATELSTVÍ A NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH OBORŮ V BRNĚ, 2004. ISBN 80-701-3397-X.
- JAKUBKA, J., *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. 1. vyd. Olomouc : ANAG, 2007, ISBN 978-80-7263-370-8.
- KRATZ, H.J., *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- MIOVSKÝ, M., *Kvalitní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING, 2006, ISBN 80-247-1362-4.
- NOVÁK, T., CAPPONI, V., *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha : GRADA, 1996. ISBN 80-7169-253-0.
- SPURNÝ, J., *Psychologie násilí*. 1. vyd. Praha : EUROUNION, 1996. ISBN 80-85858-30-4.
- SVOBODOVÁ, L., *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha : VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.
- SVOBODOVÁ, L., *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha : GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., *Kvalitní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha : PORTÁL, 2007, ISBN 80-7367-313-4.

### **Internetové zdroje:**

Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2010-12-01].  
Dostupné z WWW: [http://www.cmkos.cz/data/artides/down\\_2725.doc/](http://www.cmkos.cz/data/artides/down_2725.doc/)>

Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2010-12-01].  
Dostupné z WWW: <[http://www.cmkos.cz/data/artides/down\\_2727.doc/](http://www.cmkos.cz/data/artides/down_2727.doc/)>

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2005 [cit. 2005-08-10]. Dostupné  
z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/sobtezovani.pdf/>>