

Mobbing jako forma násilí

Gabriela Zítková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela ZÍTKOVÁ**
Osobní číslo: **H118367**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Mobbing jako forma násilí**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociální vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- definici pojmu mobbing
- techniky a cíle mobbingu
- příčiny a průběh mobbingu
- možné způsoby prevence a obrany proti mobbingu

Součástí práce bude kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), jehož cílem bude zjištění, zda se dotazovaný osobně setkal s mobbingem, či podobnými sociálně ? patologickými jevy na pracovišti (s ohledem na věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, délku trvání pracovního poměru a další faktory), jakými formami mobbing probíhal.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Hirigoyen, M., **Psychické násilí v rodině a v zaměstnání**, Praha: Academia, 2002

Křivohlavý, J., **Pozitivní psychologie**, Praha: Portál, 2004

Lipovetsky, G., **Éra prázdnoty**, Praha: Prostor, 2008

Lipovetsky, G., **Paradoxní štěstí. Esej o hyperkonzumní společnosti**, Praha: Prostor, 2007

Reimann, F., **Základní formy strachu**. Praha: Portál, 1999

Šulista, P., Prokopius, V., **Krize svědomí**, Praha: Triton, 2011

Wagnerová, I. a kolektiv. **Psychologie práce a organizace – nové poznatky**. Praha: Grada, 2011

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Geraldina Palovčíková, CSc.

Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

GABRIELA ŽITKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 14. 2. 2013

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou mobbingu, tedy psychickým násilím mezi členy kolektivu na pracovišti. V teoretické části práce je popsán vznik tohoto jevu, jeho příčiny, průběh, osobnost mobbera i oběti, patologický vliv na člověka a také možné způsoby obrany a předcházení mobbingu.

Praktická část práce podává obraz dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda a do jaké míry se respondenti osobně setkali s mobbingem s ohledem na věk, dosažené vzdělání, délku pracovního poměru a další okolnosti.

Klíčová slova:

Mobbing, mobber, oběť, šikana, konflikt, psychický teror, násilí, pracoviště

ABSTRACT

The bachelor theses is concerned with the issue of mobbing, therefore psychical violence among the member's of the working team. In the theoretical part of the work is described origin of this phenomenon, it's cause's, course, personality of a mobber and a victim, pathological effect on a human being and also possible way's of the defense and the prevention of mobbing.

The practical part give's picture of empiric research, whose goal was ascertain, whether and to the what extent to got to know respodent's personally face to mobbing considering to the age, educational level, employment duration and other additional factor's.

Keywords:

Mobbing, mobber, victim, bullying, conflict, psychological terror, violence, workplace.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Mobbing jako forma násilí“ vypracovala samostatně, pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu odborné literatury na konci práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Žďáru nad Sázavou, dne 17.4.2014

.....

Gabriela Zítková

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Geraldině Palovčíkové, CSc. za odborné vedení, rady a metodologickou pomoc, za vstřícný, lidský a trpělivý přístup, které mi poskytovala při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji svým dětem Petrovi, Lucii a Ellen za trpělivost, která mi umožnila věnovat se studiu.

Gabriela Zítková

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA POJMŮ	12
1.1 VÝZNAM A POPIS POJMU MOBBING	12
1.2 ZNAKY MOBBINGU, JEHO PODOBY A STRATEGIE.....	15
1.3 OSOBNOST MOBBERA	17
1.4 OSOBNOST OBĚTI MOBBINGU	19
2 FÁZE MOBBINGU	21
2.1 PRVNÍ FÁZE: NEVYŘEŠENÝ KONFLIKT.....	21
2.2 DRUHÁ FÁZE: SYSTEMATICKÝ PSYCHICKÝ TEROR.....	23
2.3 TŘETÍ FÁZE: POSTOJE NADŘÍZENÝCH A ŠIRŠÍHO PRACOVNÍHO OKOLÍ.....	25
2.4 ČTVRTÁ FÁZE: ZAVRŽENÍ A VYLOUČENÍ Z KOLEKTIVU	26
3 NÁSLEDKY MOBBINGU	28
3.1 PSYCHOSOMATICKÉ NÁSLEDKY.....	28
3.2 SOCIÁLNÍ NÁSLEDKY.....	30
3.3 NÁSLEDKY PRO ORGANIZACI.....	31
4 OBRANA A PREVENCE	33
4.1 MOŽNOSTI OBĚTI MOBBINGU.....	33
4.2 MOŽNOSTI VEDOUcíHO PRACOVNíKA.....	35
4.3 ZVLÁDÁNÍ MOBBINGU Z POZICE ORGANIZACE.....	36
4.4 PREVENCE MOBBINGU	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 VÝZKUM	42
5.1 CÍLE VÝZKUMU, FORMULACE HYPOTÉZ.....	42
5.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU, POUŽITÉ METODY, PRACOVNÍ POSTUP	42
5.3 PREZENTACE VÝSLEDKŮ	43
5.4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	54
5.5 DISKUSE VÝSLEDKŮ	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM TABULEK	62
SEZNAM GRAFŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Téma bakalářské práce bylo vybráno vzhledem k jeho aktuálnosti a zvyšujícímu se množství osob, které se přímo nebo zprostředkovaně setkali s problematikou mobbingu a podobných jevů zasahujících psychickou nebo psycho-somatickou integritu jedince.

Motivací autorky k výběru tématu mobbingu byl fakt, že se osobně s tímto jevem setkala a zásadním způsobem ovlivnil její pracovní i osobní život.

Cílem této bakalářské práce je, na základě prostudované odborné literatury a provedeného výzkumu, zmapování a specifikace pojmu mobbing, jeho fáze, následků způsobených mobbingem a možné prevenci a obrany před tímto jevem. Dále zjištění osobních zkušeností respondentů s mobbingem, a to s ohledem na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku trvání praxe zaměstnání.

První část práce je strukturována jako teoretická, zahrnující čtyři kapitoly. První kapitola je zaměřena na charakteristiku základních pojmů. Druhá kapitola objasňuje jednotlivé fáze mobbingu. Třetí kapitola je věnována tématu následků, které mobbing vyvolal. Čtvrtá kapitola zahrnuje oblast možné prevence a obrany před mobbingem.

Druhá část práce je kvantitativní empirický výzkum provedený metodou dotazníkového šetření zaměřený na zjištění osobních zkušeností respondentů s mobbingem.

Současná moderní společnost s sebou přináší mnohé nároky na každého jednotlivce. Se zvyšující se potřebou obstát a obhájit si své společenské postavení vyvstávají situace, kdy je člověk trvale konfrontován se sociální realitou každodenního života. Motivace obstát a udržet si svoji společenskou, potažmo pracovní pozici je velká, protože od ní se odvíjí následné možnosti finanční a osobní. Dobrá a dobře morálně a finančně ohodnocená práce zajistí jednotlivci větší svobodu v hmotné oblasti. Avšak ne vždy jsou nastoleny ideální podmínky. Klesající morální zábrany a zneužívání slabostí druhých osob již nejsou znaky pouze obchodní sféry. Můžeme se s nimi setkat i prostředí politiky, která prostřednictvím svých nositelů představuje mimo jiné bezohlednost, dravost, aroganci a necitlivost vůči konkurenci. Tento vzorec lze snadno přenést a vidět na mnoha dalších místech a velkých i malých sociálních skupinách napříč širokým spektrem společnosti.

Důležitou součástí lidského života je práce. Má-li člověku přinášet uspokojení a má-li být odvedena kvalitně, musí být kvalitní také prostředí, v němž je vykonávána. Prostor je v tomto případě myšleno nejen jako fyzický prostor, ale i jako kvalita vztahů mezi

jednotlivci i skupinami, které jsou součástí organizační jednotky, v níž jednatel prací vykonává. Vztahová nerovnováha, která zde může vzniknout, může utvářet prostředí pro vznik sociálně patologických jevů na pracovišti. Tyto jevy probíhají mnohdy skrytě, tak, aby zasáhly a poškodily osobnost obětí a přitom nevyšly najevo před ostatními členy pracovního kolektivu. Na tomto principu je založen právě mobbing vyznačující se skrytostí, rafinovaností, zákeřností, stále přítomným stresem a mnohdy strachem obětí mobbingu a nejistotou, kterou osoba mobbera záměrně vyvolává a udržuje. Právě skrytost je důvodem, proč je obtížné bránit se útoku mobbera. Ačkoliv lze problém mobbingu řešit v rovině legislativní, jen malá část obětí tohoto jevu k němu dospěje z důvodu svého podrytého sebevědomí a obav z dalšího vystupňování již složité situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA POJMŮ

1.1 Význam a popis pojmu mobbing

Samotný gramatický útvar mobbing je odvozen z anglického výrazu „to mob”, který je překládán jako „utlačovat“, „urážet“, „útočit“, „napadat“, „dotírat“, „vrhat se na někoho“, „obtěžovat“.

V anglosaském prostředí je však v souvislosti s formami psychického útlaku na pracovišti více používaný výraz „bullying“, překládáný jako „zastašování“, „tyranizování“, „šikanování“. Samotný výraz „bully“ je překládán jako „tyran“, „násilník“, „surovec“, „brutální člověk“, „zastašovatel“, „zastašováním donutit“. Výrazy „mobbing“ a „bullying“ lze považovat za vzájemně zastupitelné.

Vznik pojmu mobbing je spojován se jménem Konrada Zachariase Lorenze, rakouského zoologa a zakladatele moderní etologie, tedy biologické disciplíny, která studuje chování živočichů formou rozeznávání jeho vrozených a naučených složek a významu určitých vzorců chování pro přežívání daného druhu. Ačkoliv etologie vznikla jako vědní obor na přelomu 19. a 20. století, první z popisů chování zvířat jsou zdokumentovány již v Hérodotových či Aristotelových spisech.¹

Konrad Lorenz používal termín mobbing pro vymezení teritoriality zvířat, který popisuje sociální aspekty skupiny, konkrétně hájení teritoria, udržování minimální či maximální vzdálenosti mezi jednotlivými členy skupiny, udržování hierarchie, podřízenost, agresivitu a je nejzřejmějším projevem konkurence u živočichů nabývající mnoha podob.

O přenesení výrazu mobbing do oblasti psychologie se zasloužil švédský profesor Heinz Leymann v 80. letech dvacátého století, kdy klienti jeho psychologické praxe přicházeli s problémy šikany podobné dětské šikaně na školách, avšak vykonané v pracovním prostředí.

Na mobbing lze pohlížet z více pohledů, a to z hlediska psychologie, sociologie, ekonomie a dalších pohledů různých oborů. Z pohledu sociální psychologie je mobbing formou násilí.

¹ Lorenz in SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

Vymezení pojmu mobbing Heinzem Leymannem je pro vědecké účely nejvíce používanou definicí, kdy je za mobbing považována hostilní a neetická komunikace, která je systematicky vedena jedním nebo více jedinci převážně vůči jedné osobě, která je vinou mobbingu zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto akty se odehrávají velice často (frekvence výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (minimálně po dobu šesti měsíců) a pro svou častost a délku trvání vede ve značné psychické, psychosomatické a sociální utrpení oběti.²

Heinz Leymann stanovil, že znakem mobbingu vymezující jeho existenci v čase je trvání útoků mobbera na jedince minimálně jednou týdně po dobu nejméně půl roku. Tímto vymezením Leymann odlišil mobbing od konfliktu či jiných sociálně – patologických interakcí.³

Necitlivé, urážlivé a neetické chování má za cíl ponížit, zesměšnit, vyloučit jedince z kolektivu, případně ho donutit opustit zaměstnání. Přitom je na něj dlouhodobě vyvíjen tlak bez ohledu na kvalitu práce, kterou odvádí či na způsob jeho chování vůči členům kolektivu. Tímto systematickým nátlakem je znemožněno či omezeno plnění pracovních povinností jednotlivce a současně je znehodnocena celková atmosféra vztahů s kolegy.

U mnoha lidí pramení značná část jejich sebevědomí z pocitu uspokojivé seberealizace v pracovní oblasti. Pokud je mu tento pocit dlouhodobě odpírán, projeví se důsledky tohoto deficitu i v soukromém životě a to neschopností odpoutat své myšlenky od problému, psychickou labilitou či psychosomatickými symptomy různé intenzity, poklesem či ztrátou sebevědomí, pocitem strachu či depresi, v krajním případě sebepoškozováním či suicidem.

Spektrum technik mobbingu může zahrnovat projevy v jednání, mimickém projevu, gestech, dále v intrikování, pomlouvání, nezdravení, napadání soukromí, nepředávání informací, ve falešných obviněních či jiných individuálních projevech nebo jejich kombinacích. Využitím těchto prostředků je zacíleno na degradaci jedince.

² WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

³ Lorenz in SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

Mobbing se nepříznivě odráží nejen v psychice napadeného jedince, ale jeho dopad je širší. Přítomnost mobbingu v pracovním kolektivu ohrožuje výkon celé skupiny pracovníků snížením sociální koheze a vytvořením prostředí naplněného napětím, strachem, vztekem a nejistotou. Tímto se mobbing může negativně projevit i v celkové úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace, neboť zvyšuje absentismus, postupně snižuje loajalitu, morálku a v návaznosti celkovou efektivitu práce. Také kolegové, kteří sami nejsou mobberovým cílem, ale dlouhodobě přihlížejí jeho útokům na oběť, jsou vystaveni napětí, nejistotě a důsledkům neřešených konfliktů, čímž mohou mít tendenci opustit organizaci nebo hledat pro sebe jiná řešení konfliktů, do nichž jsou nepřímo vtaženi.

Z důvodu obsahové blízkosti pojmů mobbing a šikana je třeba vymezit tyto dva příbuzné pojmy. Výraz „šikana“ pochází z francouzského výrazu „chicane“, které znamená „ubližování“, „týrání“, „činění příkoří“, „pronásledování“, „zlomyslné obtěžování“.

„Šikana je charakteristická opakovaným a dlouhodobým ubližováním, přičemž typickým znakem je nerovnost v moci šikanujícího a oběti. Nemá charakter afektivní agrese ani reaktivní charakter. Je označována jako proaktivní agrese.

Z tohoto hlediska má mobbing nejbližší šikaně, resp. je kombinací instrumentální agrese a šikany. Při mobbingu ale nemusí mít agresor větší moc či sílu. Naopak se někdy setkáváme s mobbingem proti nadřízenému, který má oficiálně větší moc.“⁴

Podle Nováka a Capponi je šikana definována jako agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých lidí. Agresor se pokouší získat různé výhody, dominanci, uspokojení a zadostiučinění. Nelze vyloučit ani motivy odplat za křivdy, které se přihodily pachateli v minulosti nebo za ty, které jsou do oběti promítány a snaží se ji činit zodpovědnou. Jde o jednání agresivní, nezákonné a oběť ponižující. Bývá buď podporováno, nebo alespoň mlčky trpěno skupinou, ve které se odehrává. Skupinu může na základě tzv. falešné solidarity zároveň stmelovat. Vše je prováděno jako nenápadná, skrytá a zákeřná podoba uzurpátorství na životě a podmínkách fungování dotyčného na pracovišti.⁵

⁴ URL: <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/> [cit. 2014-03-16].

⁵ NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

1.2 Znaky mobbingu, jeho podoby a strategie

Aby psychický teror na pracovišti naplňoval znaky mobbingu, musí být splněny následující podmínky:

Doba trvání psychického útlaku:	minimálně ½ roku
Četnost jednotlivých epizod:	minimálně jednou týdně
Charakteristické:	skrytost, zákeřnost

Dle Wagnerové existují rozdíly mezi způsoby provádění mobbingu podle toho, na jaké úrovni probíhá a podle toho, zda je aktérem muž nebo žena. Dle Leymanna je rozlišováno pět následujících strategií mobbingu

- útoky na možnost vyjádřit se a svěřit se
- útoky na sociální vztahy
- útoky na pověst, úctu a vážnosti
- útoky na kvalitu pracovního či osobního života
- útoky na zdraví⁶

Jak uvádí Huberová ve svém díle⁷, jako nejčastější strategie mobbingu jsou:

- osočování
- neustálá kritika
- kompromitování
- zpochybňování
- oklešťování kompetencí

⁶ Leymann in WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

⁷ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

- očerňování u kolegů a nadřízených
- připisování provinění, kterých se oběť nedopustila
- odmítnutí spolupráce
- odmítnutí podpory
- ignorování
- zabránění oběti vyjádřit svůj názor
- zadržování informací
- vyloučení ze společenské části běžného pracovního dne
- prostorová izolace
- poškozování výsledků činnosti oběti
- poškozování či zcizování osobních předmětů
- pomluvy
- kritika soukromého života
- zveřejňování důvěrných informací
- narážky na psychický stav
- vyhrožování tělesným násilím

Jako hlavní rozdíly mezi mobbingem mužů a žen dále Huberová uvádí u žen: posmívání se (například za postavu, za hlas), „přihazování polínek do ohně“ bez ověření pravdivosti informací, štvání za zády oběti, nekonkrétní narážky, skákání do řeči tak, aby oběť nebyla schopna dokončit větu. Naproti tomu muži používají ignorování, vyhrožování až agresivitu, upozorňování na slabé stránky, systematické shazování oběti, cynismus.⁸

⁸ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

1.3 Osobnost mobbera

Autoři věnující se problematice mobbingu se shodují, že neexistuje typický pachatel mobbingu a mohou jím být ženy i muži na různých pracovních úrovních. Dle toho, jakým způsobem se na mobbingu podílejí, je Huberová rozděluje na *strůjce* - tedy ty, kteří mobbingové strategie vymýšlejí, *náhodné pachatele* - ti, u nichž mobbing vznikl z konfliktu, který se rozrostl v dlouhotrvající spor a oni v něm poté získali převahu a *spoluúčastníky* - ti, kdo strůjce aktivně podporují, nebo ti, kteří předstírají, že problém nevidí a tudíž proti němu nic nečiní.⁹

Někteří lidé jsou dle Čermáka k agresi predisponováni více než jiní, což znamená, že mají vlastnosti, jež usnadňují vybavení agrese. Charakteristiky osobností, které konstituují takovou tendenci, jsou stabilní v čase. V běžném životě se člověk chová tak, jako kdyby osobnost byla faktem, posuzuje jiného člověka podle toho, zda se chová nerozporupně v různých situacích a v různém čase.¹⁰

Čermák dále uvádí, že lidé zpravidla nejednají trestuhodným způsobem, dokud si ho předem morálně neospravedlní. Destruktivní chování se pro jeho nositele stává sociálně přijatelným proto, že si sám sebe představí jako naplnovatele morálního smyslu.

„Při hlubší osobní analýze tyranů najdeme zřejmě totéž, co v jiných případech šikany, než je mobbing. Nezralost, vlastní pocity méněcennosti, nejistotu stylizovanou k přehnané suverenitě, sklon odreagovat si vlastní tenze na někom, kdo je prokazatelně slabší, mazácký komplex „vysezeného teplého místa“, kam přece nemůže přijít nikdo nový jen tak k hotovému, autoritativní osobnost, nízkou toleranci k čemukoliv odlišnému, ale také hloupost a povrchnost v uvažování. Uvažovat lze i o mechanismu psychické projekce, kdy strůjce mobbingu promítá do oběti své špatné vlastnosti, úmysly, jakož i vysoce problematické postoje.“¹¹

⁹ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

¹⁰ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

¹¹ NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

Mobberem může být člověk, který neumí odpovídajícím způsobem řešit konflikt. Spurný udává několik osobnostních dispozic, které člověka nutí k neadekvátnímu prožívání konfliktů a následně ke konfliktogenním projevům. Řadí mezi ně: omezenou či sníženou schopnost reálně vnímat realitu, myšlenkovou rigiditu, emoční labilitu, popudlivost, zvýšenou sugestibilitu, nedostatek sebevědomí, zvýšenou agresivitu, maladaptibilitu, impulsivnost, anxieta (úzkost), extrapunitivitu (sklon svalovat vinu na druhé osoby, hledání viny vždy mimo sebe), nedostatek vůle a jiné.

Nejčastějšími příčinami konfliktního jednání jsou dle Spurného neschopnost nebo neochota řešit své vnitřní konflikty, frustrované potřeby jiným způsobem, potřeba prezentovat svou sílu či moc s cílem zastrašit, ublížit, pomstít se, snaha dosáhnout cíle jakýmkoliv prostředky a za každou cenu, snaha dosáhnout zisku a výhod, přesvědčení, víra jedince, plnění norem skupiny, jíž je jedinec členem, obrana vlastních práv, zájmů, potřeb, strach, úzkost, pozitivní zkušenost s tímto způsobem jednání v interpersonálních vztazích, potřeba řešit psychickou zátěž, duševní porucha nebo porucha chování.¹²

V otázce vztahu pohlaví a věku k agresii zjistil Čermák, že neexistuje příliš mnoho rozdílů v agresii mužů a žen a navíc se podle jeho zjištění rozdíly zmenšují v závislosti na věku – čím starší jedinci, tím menší rozdíly v agresii mezi muži a ženami. Avšak ženy více než muži zakoušejí pocit viny, úzkost a strach poté, co se dopustily agresivního činu, zároveň odkazuje na výzkumy hovořící o srovnatelné úrovni agrese u mužů i žen, přispívají – li situační podmínky ke snižování pocitů viny. Když je výsledkem agrese hlavně psychické zranění, pak odvetná agrese mužů není tak velká. Zároveň Čermák hovoří o agresii jako geneticky předurčené dispozici, k jejímuž oživení dochází za vhodných okolností.¹³

V problematice mobbingu hraje roli také status mobbera jako součásti sociální skupiny, v tomto případě pracovního kolektivu, jehož agresivní chování je podpořeno dalšími členy tohoto kolektivu. V této souvislosti se odkazuje Čermák na Le Bonovu studii davu,

¹² SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Vyd. 1. Praha: Eurounion, 1996, 134 s. ISBN 80-85858-30-4.

¹³ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

která již na přelomu 19. a 20. století definovala role skupinových fenoménů se zjištěním, že jedinec jako součást masy ztrácí svoji osobnost. Namísto toho se ztotožňuje se skupinovou myslí. Tato mysl je primitivní, a proto chování jedince v davu má atavistické znaky jakou jsou nesoudnost, emocionalita či destruktivita.¹⁴

1.4 Osobnost oběti mobbingu

Není dokázáno, že existuje typická oběť mobbingu. Obvykle se však obětí stávají osoby, které se nějakým způsobem liší od ostatních.

Huberová¹⁵ v této souvislosti vymezuje okruhy osob, které považuje za více ohrožené mobbingem:

- Osamocené osoby:

ženy pracující v mužském kolektivu, zejména v odvětvích, na která jsou v rámci genderových postojů vnímána jako výhradně mužská. V této pozici mohou nabývat na významu předsudky a na ženu je zde pohlíženo jako na slabší článek celku.

- Osoby vykazující znaky odlišnosti:

lidé vykazující různé znaky odlišující se od většiny, jimiž mohou být například tělesné vady, odlišný styl oblékání, chování, jiná národnost či víra. V této kategorii jsou i osamělí rodiče, zatímco zbytek kolektivu tento znak nevykazuje. Také osoby se submisivními povahovými rysy, nebo ti, kdo problematicky navazují interpersonální kontakty, popřípadě trpí deficitem komunikačních schopností.

- Úspěšné osoby:

lidé, kteří byli v hierarchii pracovních pozic povýšeni či vykazují více schopností v porovnání s ostatními členy pracovního kolektivu, mohou být vystaveni důsledkům nepřejčnosti a závidivosti osob, které je mají snahu očernit, zpochybnit jejich schopnosti v očích pracovního kolektivu.

¹⁴ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

¹⁵ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

- Noví členové kolektivu:

lidé, kteří vstupují do již zaběhlého kolektivu, kde jsou interpersonální vazby a struktury už nastaveny. Pozice nového člena je zde ještě více ztížena zejména pokud nahrazuje oblíbeného člena kolektivu, který ho opustil nebo pokud vykazuje nový člen schopnosti či vlastnosti, kterými nedisponují ostatní členové.

Oběť mobbingu je účastna sociálních interakcí v pracovním kolektivu. Dle Nakonečného jsou sociální interakce podstatným zdrojem emocí v tom smyslu, že rozhodující je, jak subjekt interpretuje určité činy, výroky, gesta, a tedy způsoby chování toho druhého, zda posiluje jeho sebevědomí či sebehodnocení vůbec, tedy zda ho to těší, nebo zda ho to uráží atd. Z tohoto hlediska jsou ze strany partnera interakce vůči subjektu důležité zejména projevy respektu, a to vůči jeho důstojnosti, právu na soukromí, spravedlnosti a osobní svobodě, přičemž negativně působí vše, co jedince devalvuje, tj. nevšímavost, nedostatek ohledů, zesměšňování či neoprávněné omezování všeho druhu.¹⁶

¹⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

2 FÁZE MOBBINGU

Proces mobbingu má své zákonitosti. Časovým rámcem pro to, aby mohl být psychický teror na pracovišti nazván mobbingem je období minimálně šest měsíců. Čím déle teror trvá, tím méně pravděpodobné je jeho ukončení, pokud se problém již rozvinul. Schéma průběhu celého procesu je založeno na čtyřech fázích, které stupňují psychické napětí oběti mobbingu.

V první fázi nastupuje nevyřešený konflikt, který přeroste do systematického psychického teroru – fáze druhé. Po ní následuje fáze třetí, kdy se zintenzivní útoky mobbera, případ se stane oficiálním a mobber mnohdy upevní svoji nadřazenou pozici podporou kolegů, kteří se přidají na jeho stranu. Zavržení a vyloučení z kolektivu je čtvrtá a poslední fáze, jíž se celý proces mobbingu uzavírá.

Mobber různými strategiemi sleduje po celou dobu trvání mobbingu jeden cíl a to objekt svých útoků zneklidnit, ponížit, zahnat do sociální izolace a dotknout se jeho osobnosti. Útoky mohou být vykonávány jedním kolegou, více kolegy nebo i celým pracovním kolektivem. Vzdávající nejistota oběti mobbingu způsobuje její neschopnost odpoutat se od situace. Doufá, že tento nepříjemný a skličující stav co nejdříve skončí, ačkoliv sama nedokáže odhadnout kdy, popřípadě zda vůbec někdy skončí.

Otázka, jak dlouho bude oběť stupňující se nátlak snášet je velmi individuální. Huberová uvádí s odvoláním na skandinávské výzkumy, že průměrná doba celého procesu mobbingu od své první fáze až po poslední činí 15 měsíců.¹⁷

2.1 První fáze: nevyřešený konflikt

Výraz konflikt lze jinými slovy vyjádřit jako střetnutí, rozpor, neshoda či srážka, který vede k nutnosti volby mezi minimálně dvěma protichůdnými tendencemi situace. Konflikty můžeme rozdělit na vnitřní neboli intrapsychické a vnější neboli interpersonální. Tyto dva typy konfliktů jsou odlišné v dynamice svého průběhu.

¹⁷ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

Vnitřním konfliktem označujeme disharmonii mezi vnitřními složkami osobnosti mající emocionální podtext nesoucí s sebou pocity úzkosti, neklidu a frustrace zatímco vnější konflikt je způsoben různorodými zájmy či sociálními pozicemi jednotlivých aktérů v sociální interakci.

Na počátku sociálně patologického jevu zvaného mobbing je vždy interpersonální konflikt, který je ve vztahové rovině pracovního či soukromého života nevyhnutelný a částečně také nutný. Ve zdravě fungujícím pracovním či soukromém prostředí se většina konfliktů vyřeší a v konečném důsledku může vést k pozitivním změnám mnohdy prospěšným pro obě zúčastněné strany. Avšak konfliktní situace přetrvávající dlouhou dobu vyvolávají v jedinci stavy frustrace a úzkosti. Frustrací je v tomto případě stav organismu, kdy je jeho integrita ohrožena a on musí zapojit všechny schopnosti na svoji ochranu. Psychická a nezřídka i fyzická kondice oběti mobbingu klesá, protože žije v trvalém napětí.

Pod tlakem okolností často udělá chyby, které jsou posléze použity proti ní. Tento stav připomíná známou formulku „Cokoliv řeknete, může být použito proti vám“.

Mobbing jako důsledek interpersonálního konfliktu může vzniknout v rámci malé či velké pracovní skupiny. Nejmenší možnou jednotkou je v tomto případě dvoučlenný pracovní kolektiv, který je polarizován na jedné straně mobberem a na straně druhé jeho obětí. V tomto případě je celý pracovní kolektiv, tedy oba jeho členové, součástí dění v podobě mobbingu. V případě většího pracovního kolektivu může mobbing ovlivňovat interpersonální vztahy členů celé pracovní skupiny.

Jak uvádí Riegel, členové pracovní skupiny nejsou mechanickými částčkami pracovní síly, ale komunikují spolu jako lidské bytosti. Ze své pozice nemohou předvídat všechny nedostatky v organizaci či předvídat všechny poruchy na straně jak technických, tak sociálních subsystémů. Intenzita kontaktů v pracovní skupině má často výrazné efekty – jakoby mění člověka, člena skupiny. Může například posílit jeho intelekt, ale i deviate, některé rysy jeho osobnosti může akcentovat, jiné tlumit, či odmítat. Skupina se pod vlivem jedince může měnit – ve svých postojích, názorech, hodnotách či způsobech řešení problémů.¹⁸

¹⁸ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

V důsledku nevyřešeného konfliktu dochází k nástupu emocionálních reakcí zúčastněných stran konfliktu. Mobber se snaží posílit svoji identitu snižováním hodnoty oběti mobbingu. Mobberovým cílem je znevážit či umenšit hodnotu jiné osoby, ponížit ji. Čermák, Hřebíčková, Macek¹⁹ chápou ponížení jako emoci, která je pociťována tehdy, kdy je jednání jiných vnímáno jako záměrně poškozující identitu osoby. V této fázi procesu mobbingu dochází často k viditelnému zhoršení fyzického stavu oběti.

2.2 Druhá fáze: systematický psychický teror

Pokud není konflikt jako první fáze celého procesu mobbingu vyřešen, nastupuje fáze další, která ještě více vyostří vztahy mezi aktéry. Mobber nyní začíná uplatňovat konkrétní techniky mající za cíl znevážit výkony objektu mobbingu, znejistit ho, kompromitovat či jinými způsoby znevážit. Mnohé formy mobbingu probíhají zdánlivě velmi neškodně, nebo směšně, takže si nejdříve sama oběť či nestranná přihlížející osoba může položit otázku, zda lze skutečně hovořit o psychickém teroru. Jednotlivé epizody mohou zpočátku působit jako řada nejasností, které nikdy nekončí. Postupně může stav eskalovat do situací, které oběť vnímá jako duševní týrání bez východiska, s prvkem ponížení. Čermák uvádí, že ponížení je definováno jako interakce mezi dvěma nebo více lidmi, z nichž jeden vnímá sebe jako jedince trpícího urážkou, což podstatně narušuje jeho pocit sebeúcty. Ponížení je pociťováno jako nezasloužená urážka, jež je udílána s hostilním záměrem, i když urážející si nemusí být vědom své hostility, nebo nevnímá své jednání jako urážlivé. V takové situaci jedinec zpravidla neví, jak má reagovat, může upadnout do rozpaků, může ho ovládnout strach nebo se objeví hněv. Říčan chápe duševní týrání jako účinný prostředek ovládnání lidí stejně jako zvířat, a to jak těch, kteří jsou přímo týráni, jako i těch, kteří jsou svědky týrání. Záměrné působení utrpení živé bytosti je dle něj poměrně častá lidská činnost, jejímž prostřednictvím se konkrétní jedinec může snažit řešit četné konflikty, když chce protivníka naučit, že si to či ono k němu nesmí dovolit. A k základním technikám moci patří vzbudit respekt demonstrativním způsobem.²⁰

¹⁹ HŘEBÍČKOVÁ, Martina, Petr MACEK a Ivo ČERMÁK. *Agrese, identita, osobnost*. Vyd. 1. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003, 315 s. ISBN 80-86620-06-9.

²⁰ HŘEBÍČKOVÁ, Martina, Petr MACEK a Ivo ČERMÁK, ref. 19

V této souvislosti Čermák uvádí, že někteří agresori se dopouštějí násilí na druhých proto, aby uspokojili svoji potřebu vidět a slyšet trpícího jedince. Utrpení druhých osob v nich vyvolává potěšení a prožívají radost, mohou-li pozorovat strach u svých obětí. Necitelnost a nedostatek empatie poukazují na psychopatické rysy osobnosti.²¹

Jak vyplývá ze sociálně psychologických výzkumů, agrese jako prostředek posilování vlastní sociální identity je sycena především následujícími motivy, a to sebepotvrzením, odplatou, spravedlivým rozhořčením, opovržením, zajištěním výhody posilujícím vlastní identitu či atribucí úmyslu.²²

Ve fázi, kdy je oběť podrobena psychickému tlaku, je cílem mobbera sebepotvrzení jeho dominance vůči oběti, odepření její důstojnosti a ponížení. V této souvislosti říká Zygmunt Bauman: „*Je čin ponižující, jestliže je jedincům, přímo či nepřímou, odepřeno uznání za to, jací jsou, a za život, jaký vedou; a jestliže jsou jim upřena práva, která by jim následkem takového uznání náležela. Člověk se cítí ponížen, je – li mu krutě dáno najevo, slovy, činy či událostmi, že nemůže být tím, kým si myslí, že je. Poníženy člověk má pocity, že byl nespravedlivě, nesmyslně a nechtěně pošlapán, omezen, zadržán či odstrčen. Tento pocit vyvolává zášť. Ve společnosti jedinců jako je ta naše, jde patrně o nejnezávistnější a nejnesmiřitelnější verzi zášti, kterou člověk může pociťovat, a také nejčastější a nejrozšířenější příčinu konfliktů, neshod, revolty a touze po odplatě.*“²³

Bauman dále cituje izraelského spisovatele Amose Oze, který poukazuje na uvědomování si následků konkrétního jednání a chování, které v našem případě můžeme aplikovat na jednání mobbera: „*Já osobně si myslím, že každá lidská bytost dokáže ve svém vlastním srdci rozpoznat dobro od zla... Definovat dobro může být někdy těžké, zlo ale vydává nezaměnitelný pach: každé dítě ví, co je bolest. A tak pokaždé, když někomu způsobíme bolest, dobře víme, co děláme. Pácháme zlo.*“²⁴

²¹ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

²² ČERMÁK, Ivo, ref. 21

²³ BAUMAN, Zygmunt. *Umění života*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2010, 149 s. ISBN 978-80-200-1869-4.

²⁴ Oz in BAUMAN, Zygmunt. *Umění života*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2010, 149 s. ISBN 978-80-200-1869-4.

2.3 Třetí fáze: postoje nadřízených a širšího pracovního okolí

Ve fázi následující po nevyřešeném konfliktu a systematickém psychickém teroru se případ stává oficiálním, ačkoliv může být zpočátku dokonale utajen před okolím. Pracovníci kolektivu, v němž mobbing dosud probíhal na úrovni interakce mezi mobberem a jeho obětí, se nedobrovolně stávají svědky tohoto výrazně nerovnovážného vztahu. Přítomnost třetích osob ještě více zesiluje mobberovu potřebu sebepotvrzení a posílení vlastní hodnoty v této interakci. Pro osoby přihlížející to může však být zdroj napětí a nejistoty. Také tento bod je v rámci vývoje interpersonálních vztahů polarizující. Přihlížející osoba může zaujmout jeden ze tří možných postojů:

- podpořit mobbera
- podpořit oběť
- být nestranná

Třetí z uvedených postojů přihlížející osoby – být nestranná – se však více blíží postoji „podpora mobbera“, neboť nestrannost – pasivita je vnímána spíše jako potvrzení mobberova jednání, či jako němý souhlas s jeho projevy.

Mobbing většinou nelze nevidět. Nejčastěji nejbližší kolegové zpočátku spolu s obětí prožívají skutečnost, že je mobbována a tím se ocitají mezi dvěma protichůdnými tendencemi. Na jedné straně mohou pociťovat potřebu podat oběti pomocnou ruku, na druhé straně se obávají, že se sami stanou obětí. Je naprosto zřejmé, že pokud jsou přihlížející pasivní, stávají se do určité míry spoluviníky navzdory faktu, že jejich postoj k mobbingu je odmítavý. V tomto tvrzení se odborníci zcela shodují.

V případě, že se v kolektivu vyskytne osoba či skupina osob, které svými postoji podpoří jednání mobbera přijetím jeho agresivních norem, umocní se tím jeho identita, což ovlivní dynamiku celého procesu mobbingu, který může v této chvíli znamenat pro oběť větší psychický tlak a vzestup pocitů bezmocnosti a beznaděje.

Nepřímý účastník mobbingu - kolega oběti – může zásadním způsobem ovlivnit proces mobbingu tak, že se naoko přátelí s obětí, získává od ní informace a předává je dál mobberovi, či ostatním členům kolektivu. Informace, mnohdy vytržené z celkového kontextu, jsou potom zdrojem dalších nedorozumění.

Jak uvádí Novák a Capponi, oběť mobbingu se může buď aktivně hájit, nebo uniknout do pasivní obrany. Typické jsou opakující se pracovní neschopnosti, přičemž oslabený organismus jedince vykazuje sníženou obranyschopnost. Možností je úniková varianta – intenzivní hledání nového zaměstnání, popřípadě i podání výpovědi z pracovního poměru bez ohledu na další profesní perspektivy. Je možné, že i psychicky týraný člověk si vybuduje obranné strategie, které mu pomohou stav přežít. Mnohé z těchto obranných strategií však pod probíhajícím a stupňujícím se psychickým tlakem nejsou trvale udržitelné.²⁵

2.4 Čtvrtá fáze: zavržení a vyloučení z kolektivu

V závěrečné fázi procesu mobbingu již oběť prakticky ztrácí možnost bránit se a dostává se do zcela pasivní pozice. Oběť je nyní zlomena v celé podstatě své osobnosti a vykazuje často právě ty znaky osobnosti, které jí byly od samého počátku neoprávněně vytýkány. Podle okolností pak zaměstnavatel řeší vzniklou situaci výpovědí, odstupným, výstrahami, přidělením pracovního místa odděleného od ostatních členů kolektivu nebo neustálým přerazováním oběti mezi různými odděleními organizace. Mnohdy se stává, že oběť nátlak neunes a raději ukončí pracovní poměr na vlastní žádost.²⁶

V této poslední fázi celého procesu mobbingu je jeho oběť vyloučena z kolektivu, komunikace s ní je velmi omezena a ztížena. Absence komunikace, která je základní potřebou člověka a zároveň i předpokladem pro sociální kontakty, vyvolává psychické stresové reakce, protože nepřipouští žádnou podporu okolí. Za této situace se oběť cítí velmi nejistě, nedokáže se od situace odpoutat, neví, jak dlouho potrvá její izolace a zda bude vůbec někdy ukončena. Mimo to si nedokáže vysvětlit, proč je přehlížena a tímto zraňujícím způsobem trestána. Příčiny existují v podobě různých motivů mobbera, avšak často mají s osobou oběti jen málo společného.

²⁵ NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

²⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Intenzita negativních prožitků a emocí oběti závisí mimo jiné na skutečnosti, kdo a jaké množství lidí ji tímto způsobem odmítá a ignoruje.

Sama čtvrtá fáze mobbingu se může ještě nadále rozvíjet, protože k postoji mobbera se může přiklánět stále více kolegů. Svoji roli zde často sehrává také strach z hrozby, že osoba mobbingu přihlížející se sama stane jeho obětí, pokud se nepřikloní na stranu mobbera.

Otázka, jak dlouho je možné takové chování snášet, je velmi individuální. Pokud je oběť mobbingu kolektivem zcela izolována, situace je to pro ni těžko únosná, popřípadě únosná jen na omezený časový úsek. Vládne – li na pracovišti komunikační ticho, oběť není akceptována a nedostává se jí podpory, je to pro ni velmi stresující faktor, který dříve či později může vést k těžkým psychickým i fyzickým symptomům. Pocit bezmocnosti a absence prostoru k vlastní obraně proti neustálým útokům ubírají psychické i fyzické síly oběti, až se úplně vyčerpají.²⁷

Motschnig a Nikl v této souvislosti hovoří o významu pozitivního přijetí či naopak nepřijetí jinou osobou. Mimořádný význam přijetí lze poznat v situacích, v nichž jedinec není akceptován. V rámci toho existují dva typy nepřijetí. Prvním je ignorace nebo vyloučení, nevnímání dotčené osoby nebo jejich zájmů. Tento stav evokuje pocit, že je jedinec vzduch nebo že jeho práce je zcela zbytečná. Druhým typem je předčasné, nepromyšlené negativní hodnocení názoru či chování bez snahy pochopit jedincův záměr, jeho situaci či vztah. To v něm vzbuzuje pocit jako by mluvil ke zdi, kterou nelze pohnout ani o milimetr. Právě přijetí, stejně jako ignorace je často vyjadřováno chováním.²⁸

²⁷ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

²⁸ MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-3612-9.

3 NÁSLEDKY MOBBINGU

Osoba dlouhodobě vystavená cílenému psychickému tlaku je blízka různým zdravotním problémům a to psychickým či psychosomatickým, které se projevují i v rovině fyzické disbalance. Pojem disbalance je zde vyjádřením vychýlení od normálu, tedy stavu, který je v celkové rovnováze, nebo osciluje v její blízkosti.

3.1 Psychosomatické následky

Typickou odpovědí organismu na mobbing jsou psychosomatická onemocnění, jak uvádějí Novák a Capponi. Psychosomatika je pojem převzatý z řečtiny, složený ze dvou částí – *psýché* (duše) a *sóma* (tělo). Psychosomatika vychází z předpokladu, že obě tyto části jsou neoddělitelné a navzájem se ovlivňující, přičemž nijak nepovyšuje *psýché* nad *sóma* a ani v opačném pořadí nehovoří o větším významu *sóma*. Psychická příčina následovaná somatickým projevem je způsobem sdělení těla, že pokud nebude problém v úrovni *psýché* vyřešen, projeví se na úrovni *sóma*, tedy fyzické. Jako nejčastější psychosomatická onemocnění jsou obecně uváděny chronické bolesti břicha, zad, kloubů, chronická únava, neurologické problémy, nespavost, zažívací obtíže, kožní obtíže, bušení srdce, dušnost, píchání na hrudi, gynekologické obtíže, nechutenství či nadměrná chuť k jídlu a mnohé další, které jsou dány individualitou konkrétního jedince.²⁹

Huberová v této souvislosti hovoří o faktoru přetrvávajícího strachu z toho, kam až by byl mobber schopen v krajním případě dojít. Sebevědomí oběti je do značné míry trvale narušeno a v důsledku toho je sama oběť pod vytrvalým psychickým tlakem, neodvažuje se již spontánně vyjadřovat a mnohdy působí dojmem osamělého podivína, který se stále více uchyluje do ústraní, následkem čehož je stále častěji terčem útoků.³⁰

²⁹ NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

³⁰ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

Tématem souvislosti výrazných emocí a zdravotních potíží se zabývalo více autorů. Hřebíčková, Macek a Čermák poukazují na výzkum publikovaný na téma chronicky potlačeného hněvu (spojovaného s úzkostí), který může vést ke chronicky zvýšenému krevnímu tlaku.³¹

Svobodová popsala typické syndromy následků mobbingu přiřazené k jeho jednotlivým fázím následovně:

- První fáze: podrážděnost, snížená schopnost koncentrace, častý pláč, občasné poruchy spánku
- Druhá fáze: úzkost, rozvoj fobií, poruchy pozornosti, deprese, zvýšení či snížení tělesné hmotnosti, zažívací potíže, vyšší krevní tlak, přetrvávající poruchy spánku
- Třetí fáze: pocit prázdnoty a beznaděje, deprese, poruchy koncentrace a paměti, zažívací obtíže, bolesti hlavy, pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení
- Čtvrtá fáze: Deprese vedoucí až k suicidním tendencím, panické ataky, rozvinutá psychosomatická onemocnění³²

O závažnosti mobbingu svědčí i zjištění o jeho postavení v žebříčku stresujících událostí na škále Holmese a Raheho. Mobbing je v průměru považován sice za menší zátěž než smrt partnera, jež je hodnocena 100 body, ale odpovídá zhruba úrovni rozvodu (73 body). Pro srovnání - úmrtí blízkého člena rodiny je zde hodnoceno 63 body a ztráta zaměstnání 47 body.³³

Beňo uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání.³⁴ K jednomu ze způsobů, jak se některé oběti mobbingu

³¹ HŘEBÍČKOVÁ, Martina, Petr MACEK a Ivo ČERMÁK. *Agrese, identita, osobnost*. Vyd. 1. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003, 315 s. ISBN 80-86620-06-9.

³² SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

³³ NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

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

vypořádávají s náročnou životní situací, je únik. Většinou je hodnocen negativně, jako nedostatek odvahy. Nejčastěji nastupuje mechanismus regrese, potlačení, bagatelizace, denní snění, únik do četby, alkoholu, toxikomanie, až k úniku ze života.

3.2 Sociální následky

Stavy vyvolané procesem mobbingu se promítají i do oblasti sociálních vztahů oběti. Abraham Maslow, který definoval strukturu pyramidy lidských potřeb, popsal nejen materiální, ale i sociální potřeby jako je sociální sounáležitost, sebeuskutečnění, seberealizace, sebeaktualizace, potřeba bezpečí a jistoty a poukázal na to, že k saturaci těchto potřeb dochází mimo jiné v pracovním procesu. I když se potřeba sebevymezení a vědomí vlastní hodnoty netýká pouze jednotlivce a v současné době je vnímána především na úrovni konkrétních sociálních skupin a vrstev, jeho psychologickým základem je vždy vztah jednotlivce k sobě samému.

Mobbing může vést po určité době k vážným rodinným krizím, může narušit pevná přátelství a postiženého může dohnat až k extrémnímu řešení, jako je sebevražda.

Důsledky mobbingu narušují sociální oporu, kterou si lidé ve zdravě fungujících interpersonálních vztazích poskytují. Křivohlavý spatřuje podstatu sociální opory především v sociálním kontaktu a v neopuštění člověka v jeho těžké životní situaci a v poskytnutí pomoci, když ji potřebuje. K sociální opoře patří i ochota naslouchat mu a vyslechnout jeho nářky, stížnosti a problémy a podělit se s ním o jeho starosti. Jde také o to neodsuzovat ho například za to, že si svoji nynější složitou situaci částečně způsobil sám. Působením mobbingu je tedy vážně narušena sociální opora v rámci pracovního kolektivu prostřednictvím absence pocitu oběti mobbingu, že patří jako rovnocenný člen do společenství lidí, kteří si vzájemně pomáhají a sám může tuto pomoc také očekávat.³⁵

Mobbing může dospět do stavu, kdy jeho oběť ukončí pracovní poměr nebo dostane výpověď z pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Wagnerová v této souvislosti uvádí že duševní zdraví lidí, kteří ztratili zaměstnání, trpí v důsledku toho, že jsou zbaveni pozitivních činitelů působení práce – peněz, aktivit, proměnlivosti, strukturování času,

³⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

zdravých sociálních kontaktů, statusu a identifikace se společnostmi. Ve skupině nezaměstnaných nastávají psychické změny, z nichž jsou časté: úzkost, deprese, psychotická onemocnění, abúzus alkoholu a drog, antisociální chování. Náklady a obtíže ztráty zaměstnání nenesou jenom bezprostředně ohrožení, ale také jejich rodiny a komunity.³⁶

Studie Buchtové referuje o změnách v sebepojetí a identitě nezaměstnaných. Rozvíjí se apatie, deprese, fatalistické postoje, rezignace a sebepochybování, snižuje se sebehodnocení. Nezaměstnaní si připadají méně žádoucí pro druhé, ztrácejí sebedůvěru, jsou úzkostnější, depresivnější a méně šťastní než skupina zaměstnaných. Studie zjistily snahu nezaměstnaných utajit svůj stav a distancovat se od něj. S délkou nezaměstnanosti také narůstá hostilita vůči okolí, pocit viny, kriticismus atd.³⁷

3.3 Následky pro organizaci

Mobbing přináší organizaci, v níž probíhá, ekonomické ztráty, protože oběť mobbingu nepodává optimální pracovní výkon. Mobbing zvyšuje celou řadu nákladů organizace a tak negativně ovlivňuje výkonnost organizace jako celku.

K hlavním problémům souvisejícím s existencí mobbingu patří dle Wagnerové³⁸:

- zvýšení nemocnosti
- nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu
- zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců
- snížená produktivita
- nárůst nákladů spojených se stížnostmi a soudními spory

³⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

³⁷ BUCHTOVÁ, Božena. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

³⁸ WAGNEROVÁ, Irena, ref. 36

Studie Mezinárodní organizace práce ohledně mobbingu a produktivity práce ve Velké Británii upozornila na souvislost mezi mobbingem a poklesem pracovní produktivity: 25% zaměstnanců, kteří přiznali, že jsou v současnosti obětí mobbingu, vykazovalo produktivitu o 7% nižší než ti, kdo udávali, že nebyli obětí ani svědky mobbingu. Dalších 25%, kteří uvedli, že byli obětí mobbingu v posledních pěti letech, měli produktivitu o 4% nižší než ti, kdo nebyli obětí ani svědky mobbingu.

Výzkum v Norsku prokázal, že se u obětí mobbingu či obtěžování výkonnost snižuje dříve či později v 80% případů.

Mezi další náklady spojené s mobbingem jsou náklady na zvýšenou nemocnost zaměstnanců a také na soudní a správní výdaje. Organizace by měly brát v úvahu, že soudnímu sporu zpravidla předchází stížnost zaměstnance a měly by tedy stížnostem a jejich spravedlivému vyřizování již na organizační úrovni věnovat náležitou pozornost.³⁹

Z hlediska našeho tématu nás zajímají postoje k práci a organizaci. Nakonečný chápe tyto postoje jako druh personálních podmínek pracovního chování a výkonu. Zdůrazňuje, že uvedené druhy postojů hrají důležitou roli ve spojení s pracovní motivací a tím i s pracovním výkonem, se setrváním v organizaci a s tělesným a psychickým vyladěním.⁴⁰

Štikar vymezuje činitele, které přímo působí na pracovní výkony a výsledky. Hovoří o sociálně psychologických podmínkách, které vyplývají z interakcí a soužití lidí. Jde například o práci vykonávanou v izolovaných podmínkách, tj. nedostatek sociální interakce, jednání s lidmi s možností vzniku konfliktů, častý výskyt frustračních situací vznikajících na základě nevhodného rozložení pravomoci a odpovědnosti, nevhodný či nedostatečný způsob hodnocení výsledků práce, přičemž klasifikace těchto stresorů může dosáhnout různé intenzity prožívání.⁴¹

Destrukce v podobě mobbingu je nezdravou taktikou interpersonálních vztahů. Vede k celkovým ztrátám v systému organizace, k ničení hodnot a celý systém je tak významně vychýlen z rovnováhy.

³⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

⁴⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

⁴¹ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

4 OBRANA A PREVENCE

Obrana proti sociálně patologickému mobbingu není jednoduchá a pachatelé předem počítají s jeho obtížností a svojí nepostižitelností či beztrestností. Strach a úzkost oběti blokují předpoklady pro případnou obranu před ním. I v případě nalezení velmi efektivního prostředku kontroly agrese a prevence mobbingu nelze očekávat velkou úspěšnost jeho zavedení do praxe. Agrese vždy zůstane velmi přitažlivým a rychlým způsobem dosahování cílů a za vhodných podmínek také relativně neohrožujícím pro mobbera.

4.1 Možnosti oběti mobbingu

Samotný proces vzniku a průběhu mobbingu je velmi náročný pro jeho oběť, ve smyslu značné psychické zátěže, která ji provází. Obrana proti mobbingu možná je, přičemž za její základní východiska lze považovat:

- asertivní komunikaci – asertivně komunikovat znamená umět jasně, klidně a rozhodně trvat na svých právech a oprávněných požadavcích. Je to schopnost prosadit se bez zjevné agresivity, čelit nátlaku, umění odmítat a to bez pocitu viny, přiměřeně otevřeně projevovat příjemné i nepříjemné pocity či nenechat se vydírat a manipulovat.⁴²
- práce samotné oběti se svými pocity, prožitky, hodnocení situace a hledání východisek – tento způsob obrany je využitelný spíše v počátcích celého procesu mobbingu, kdy je oběť ještě schopna zaujímat alespoň částečně nadhled, není zcela na dně svých psychických sil a hodnotí situaci jako řešitelnou.
- využití sociální sítě rodiny a přátel – příslušnost k sociální skupině či skupinám uspokojuje sociální potřeby, ale i další potřeby, k nimž patří např. potřeba bezpečí a jistoty, prestiže, uznání, pozitivní akceptace jinými lidmi, seberealizace, potřeba sounáležitosti, sdílení stejných hodnot, norem a cílů, potřeba smyslu vlastní existence. Pokud je sociální síť dostatečně funkční, pak může být silným zdrojem podpory, avšak nedokáže suplovat nefunkční vztahy na pracovišti.

⁴² VÍZDAL, František. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010, 140 s. ISBN neuvedeno.

- rozhovor s vedoucím, s personalistou či jiným vyšším představitelem organizace – pokud se oběť mobbingu sama nemůže či neumí bránit, je třeba, aby se jí dostalo podpory z vyšších míst. Zde je třeba jasně a věcně vysvětlit podstatu vzniklého stavu a důsledky z něj vyplývající. Je vhodné usilovat o rozhovor dříve, než je k němu oběť vyzvána nadřízenými, neboť v tomto stadiu již mnohdy musí bojovat o vlastní důvěryhodnost.
- hledání řešení obrácením se na odborovou organizaci zaměstnavatele či inspektorát práce – zákonem 276/2006 Sb. zákoníku práce je zaměstnavatel povinen projednat stížnost zaměstnance na výkon práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Tím není dotčeno právo zaměstnance domáhat se svých práv u soudu.⁴³

Také oblastní inspektorát práce je povinen zabývat se podnětem ke kontrole dodržování pracovněprávních předpisů zaměstnavatelem v souladu se zákonem 251/2005 Sb.⁴⁴

- vyhledání odborné pomoci prostřednictvím pomáhající organizace či psychologa – je možné využít služeb státních i nestátních specializovaných zařízení a organizací poskytujících psychologickou pomoc, které by měly pomoci oběti mobbingu stabilizovat jeho psychický stav, získat nadhled nad složitým stavem a předložit možné řešení.

Wagnerová⁴⁵ uvádí devatero psychologické obrany, které může být vodítkem východiska pro oběť mobbingu:

1. Berte současný stav jako východisko do budoucnosti, nikoliv jako svoji porážku.
2. Pro co se rozhodnete, to dokážete.
3. Zachovejte si životní úroveň, dávejte okolí najevo, že vám na sobě záleží.
4. Zachovejte si navykly životní rytmus.
5. Zachovejte si přátele.

⁴³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁴ Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

6. Zachovejte a upevněte si své rodinné zázemí.
7. Udělejte něco pro zlepšení svého zdravotního stavu.
8. Vyhněte se alkoholu.
9. Buďte aktivní v úvahách a jednání.

4.2 Možnosti vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník kolektivu, v němž probíhá mobbing, ho může zásadním způsobem ovlivnit, pokud dokáže citlivě vnímat nejen oblast pracovního výkonu, ale všímá si také vztahů v kolektivu a jeho celkového naladění. Pokud má skutečný zájem na odstranění mobbingu z kolektivu, musí své zásahy pojmout velmi komplexně. V této souvislosti se odvolává Čermák na úspěšně realizovaný pokus o redukci šikanování na školách v Norsku, kdy do programu byli zahrnuti jak tyraní a jejich rodiče, tak i oběti se svými rodiči, dále i spolužáci, učitelé a administrativní pracovníci ve škole.⁴⁶

Vedoucí pracovník, respektive lidé určující charakter firemní kultury tím, že ovlivňují rámec, ve kterém probíhá individuální vývoj a sociální interakce, může mít rozhodující roli nejen při urychlování vývoje, určování směru, jímž se bude pracovník vyvíjet, ale i v případě konfliktních situací v tomto prostředí.

Pro vedoucího pracovníka je obecně velmi výhodné, pokud má dobře zmapované vztahy v pracovní skupině, má je pod kontrolou a vhodným způsobem je reguluje.

Například Lipovetsky⁴⁷ v této souvislosti uvádí: „V současné době stoupá počet zaměstnanců, kteří si stěžují na to, že je nadřizení přehlíželi a neváží si jich, že se jim nedostává úcty od zákazníků a klientů. Hyperkonzumní společnost vnesla oproti dřívějším dobám mnohem zásadnější nárok na spokojenost a blahobyť, který se již neomezuje na domácí hmotné pohodlí, nýbrž zahrnuje i vztah ke druhým lidem, ohodnocení vlastního

⁴⁶ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

⁴⁷ LIPOVETSKY, Gilles. *Paradoxní štěstí: Esej o hyperkonzumní společnosti*. V českém jazyce vyd. 1. Praha: Prostor, 2007, 443 s. ISBN 978-80-7260-184-4.

přínosu a vnímanou úctou na pracovišti. Čím více se šíří kultura výkonnosti, tím pronikavěji jsou pracovní očekávání prodchnuta nárokem na psychickou spokojenost; čím zřetelněji se jedinec prosazuje jako hlavní referenční bod, tím důtklivější je potřeba užívat si úcty druhého a tím rozšířenější jsou problémy spjaté s nedostatkem respektu; čím více firemní network podporuje čistě funkční vztahy, tím důležitější je symbolická úcta k subjektivitě zaměstnance.“

Jedním z nástrojů, které lze v pozici vedoucího využít, je naslouchání a upřímný zájem o vyřešení problémů týmu. Posun komunikačního akcentu od schopnosti prezentovat přes schopnost naslouchat a chápat až k ochotě a schopnosti pomáhat patří k nejhodnotnějším nástrojům řízení týmu.⁴⁸

K tématu konfliktních problémů v pracovním kolektivu dále uvádí Plamínek⁴⁹ následující postup jejich řešení pro pozici vedoucího zaměstnance:

- neměňte lidi, odstraňujte potíže
- příčiny hledejte nejdříve u sebe a v systému
- ujistěte se, že konfliktní člověk ví o problémech, které způsobuje
- hledejte příčiny konfliktního chování a snažte se nabídnout něco, co je může odstranit
- pokud si nevíte rady a problémy jsou příliš závažné, obraťte se na specialistu

4.3 Zvládání mobbingu z pozice organizace

Organizace, v níž se již mobbing vyskytnul nebo je mobbingem potencionálně ohrožena, by měla vytvořit přesné směrnice a postupy pro řešení takového případu. Zaměstnanci by měli být o mobbingu a jeho projevech poučeni, stejně jako o způsobu, jakým mohou

⁴⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0403-x.

⁴⁹ PLAMÍNEK, Jiří, ref. 48

v případě vzniku mobbingu na pracovišti postupovat. Účinným nástrojem pro tyto situace je jasné definování postihů, které budou následovat v případě vzniku mobbingu (konkrétně peněžité trest, přeložení, výpověď).

Perspektivní a pokrokovou metodou z hlediska zvládnání a prevence mobbingu je dynamická sociometrie, která byla vyvinuta v roce 1997 na pracovišti Centra pro výzkum stresu. Wagnerová⁵⁰ popisuje metodu jako: „...zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, který je neurčitý a nekompletní. Vychází z klasické Morenovy sociometrie a chápe dynamickou sociometrii jako komplexní analýzu, která je zaměřena na faktory skupinové struktury a dynamiky. Informace obsažené v souhrnných sociometrických datech, formované do množiny mohou být graficky znázorněny jako sociogram. Sociomapování je metoda využívaná pro analýzu a zobrazení dat. Vytváří vizuálně kódovaný obraz připomínající mapu.“ „Objekty zobrazené na mapě představují osoby z týmu, Vzdálenost mezi osobami na mapě reprezentuje intenzitu komunikace (čím jsou si blíže, tím více spolu komunikují), postoje (sympatie, respekt) nebo jakákoli další vztahová měřítko. Výška může být libovolná proměnná, například průměrná kvalita komunikace. Sociomapování se dá využít při rozvoji týmů k:

- *poznání konfliktů v týmu*
- *pochopení mocenských soubojů*
- *zhodnocení důvodů pro přijetí nových členů týmu nebo pro odchod členů týmu*
- *pochopení celkového fungování týmu z hlediska efektivity"*

K mobbingu dojde za předpokladu vhodných podmínek pro jeho vznik, setká-li se mobber jako subjekt interakce s obětí mobbingu, tedy obětí interakce a nahrávají-li jí i vnější podmínky. Budeme – li vycházet z Wagnerovou definovaných vnějších podmínek přispívajících ke vzniku a přetrvávání mobbingu v organizaci, můžeme z nich naopak vyvodit, jaké podmínky je třeba nastolit k jeho potlačení.

⁵⁰ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Vnější podmínky k mobbingu:

- firemní kultura s nízkou úrovní etiky
- interpersonální vztahy na pracovišti
- nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
- nedostatečné řídicí schopnosti
- styly řízení
- postoje okolí⁵¹

Z uvedeného výčtu vyplývá, že pokud bude klást organizace dostatečný důraz na dobrou firemní kulturu s vysokou úrovní etiky, kvalitu interpersonálních vztahů, dále bude průběžně odstraňovat nedostatky ve vnitropodnikových strukturách, zaměstnanci pověřeni řízením budou v dostatečné míře využívat dobré modely a styly řízení a zároveň budou dostatečně vnímaví k ukazatelům kvality interpersonálních vztahů, pak vytváří dobré podmínky pro potlačování mobbingu či potažmo sociálně - patologických jevů.

4.4 Prevence mobbingu

Wagnerová hovoří o čtyřech faktorech, které výrazně přispívají k výskytu mobbingu na pracovišti. Jsou to nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých zaměstnanců a nízké morální vlastnosti pracovníků oddělení. Výrazně snížit riziko mobbingu mohou následující opatření:

- Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu pracovníků a tím riziko jeho vybití na dalších pracovnících. Dostatečná kontrola práce jednotlivých zaměstnanců a možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech.

⁵¹ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

- Chová – li se vrcholné vedení organizace odpovídajícím způsobem, svým příkladem předává model chování na zaměstnance ve středních pracovních pozicích v hierarchii organizace. Hodnoty, které jsou stanoveny vrcholným vedením, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury.
- V organizacích by každý pracovník měl mít právo stěžovat si a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím a to i v případě, že je v naprosté opozici vůči názorům ostatních.
- V organizaci by mělo být jasně stanoveno, jaké chování se považuje za mobbing a jaké chování je akceptovatelné. Vedení by mělo proti mobbingu vystupovat, svým chováním jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti.
- V organizaci by měly být stanoveny cíle jednotlivých aktivit a ty by měly být sladěny s osobními cíli jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci by pak měli být hodnoceni podle splnění těchto cílů. Předem by mělo být stanoveno, jakým způsobem budou zaměstnanci za splnění cílů odměněni. Výsledkem hodnocení by mělo být přiřazení ke mzdové soustavě organizace.
- Pokud již k mobbingu došlo, je důležitá práce na sobě v oblasti komunikace. Ta může být účinným prostředkem zejména ve fázi prvotního konfliktu.
- V případě, že k mobbingu i přes snahu konflikt vyřešit dojde, je třeba, aby se oběť mobbingu pokusila o rozhovor s mobberem a zjistila důvod, proč tomu tak je. V tomto případě je nezbytné, aby zaujala postoj, v němž je vidět, že se nebojí, že má pro svá tvrzení dobré důkazy a je schopna je doložit⁵².

Současně s těmito opatřeními je nutné, aby oběť mobbingu jednala asertivně a jasně dávala najevo, že ví, že její požadavek je oprávněný a splnitelný a sama má zájem věc kladně vyřešit. Také nezúčastněná osoba v celém procesu mobbingu může pomoci aktivní komunikací a pokusit se mobberovi domluvit, popřípadě by se měla snažit oběť a mobbera vzájemně konfrontovat.

⁵² WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Huberová⁵³ doporučuje, aby si oběť mobbingu našla v kolektivu co nejvíce spojenců, kteří ji v případě potíží podpoří.

Je zároveň vhodné, aby si oběť mobbingu vedla podrobné písemné záznamy o tom, jakým způsobem mobbing probíhá. Tyto záznamy mohou pomoci v případě, že se problém prohloubí a bude projednáván na personálním oddělení, v odborech či u soudu.

Oběť mobbingu by měla mít možnost požádat o pomoc v rámci organizace, v níž pracuje, způsobem žádosti o pomoc u nadřízeného, personalisty či odborů. Ti by pak měli neprodleně oběti poradit a podporovat ji, určit a dokumentovat skutkovou podstatu věci ve společných nebo oddělených pohovorech s mobberem a obětí, seznámit mobbera s pracovněprávními souvislostmi a následky jeho počínání, navrhnout přijetí protiopatření u příslušných orgánů, všechny stížnosti a upozornění prošetřit a doprovázet či zastupovat oběť při dalších rozhovorech.

⁵³ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM

5.1 Cíle výzkumu, formulace hypotéz

Vlastní výzkum týkající se mobbingu jako formy násilí probíhal v měsících únor a březen 2014.

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjištění osobních zkušeností respondentů s mobbingem, a to s ohledem na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku trvání praxe zaměstnání.

Pro účely výzkumu byla stanovena nulová hypotéza:

H₀ Mobbing se vyskytuje nezávisle na pohlaví, věku, nejvyšším dosaženém vzdělání či délce praxe zaměstnání.

Pro zjištění dílčích cílů byly stanoveny níže uvedené hypotézy:

H₁ Ženy jsou častěji než muži obětmi mobbingu.

H₂ Pravděpodobnost zasažení mobbingem stoupá se zvyšujícím se věkem.

H₃ Lidé s nižším vzděláním jsou častěji zasaženi mobbingem.

H₄ Zaměstnanci služebně mladší jsou častěji obětmi mobbingu.

5.2 Charakteristika výzkumného souboru, použité metody, pracovní postup

Kvantitativní výzkum byl realizován na výzkumném blíže nespecifikovaném vzorku obyvatel kraje Vysočina. Výzkumný vzorek tvořili ženy i muži ve všech věkových kategoriích nad 18 let, kteří již mají vlastní pracovní zkušenosti.

Pro účely výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření s otázkami ve vlastní formulaci, tvořeného množstvím 21 otázek, z nichž jedna byla otevřená a 20 s možností výběru z několika nabízených odpovědí. Úvodem dotazníku byli respondenti osloveni a seznámeni s výzkumným tématem. Zmíněna byla také anonymita dotazníku a vysvětlen způsob jeho vyplňování.

Úvodní otázky dotazníku se vztahovaly k vlastní osobnosti respondenta z hlediska pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.

Následující otázky byly směřovány k délce pracovní praxe, k pozici v rámci pracovního kolektivu a dalším doplňujícím otázkám zjišťujícím povědomí respondentů o problematice mobbingu, osobní zkušenosti s tímto jevem, jeho projevech, případných možnostech řešení a kvalitě vztahů na pracovišti respondentů.

Dotazník PI je přílohou této bakalářské práce.

Dotazníkové šetření proběhlo v měsících únor a březen 2014. Respondentům bylo distribuováno celkové množství 110 dotazníků v tištěné formě. Z nich se jich 87 navrátilo korektně vyplněných a toto množství bylo výchozím pro zpracování výzkumu a formulaci závěrů z něj vyplývajících. Návratnost dotazníků činila 79 %.

5.3 Presentace výsledků

Výzkumné šetření sestávající se z 21 výzkumných otázek jsou zpracovány do níže prezentovaných tabulek a grafů.

Tabulka č. 1 - Struktura respondentů dle pohlaví

Pohlaví	žena	muž
Počet respondentů	52	35
Relativní četnost	59,8%	40,2%

Tabulka č. 2 - Struktura respondentů dle věku

Věk	do 25	25-40	41-55	56 a více
Počet respondentů	8	44	22	13
Relativní četnost	9,2%	50,6%	25,3%	14,9%

Tabulka č. 3 - Struktura respondentů dle vzdělání

Vzdělání	základní	střední bez maturity	střední s maturitou	vyšší odborné	vysokoškolské
Počet respondentů	3	7	38	6	33
Relativní četnost	5,6%	13,0%	70,4%	11,1%	39,3%

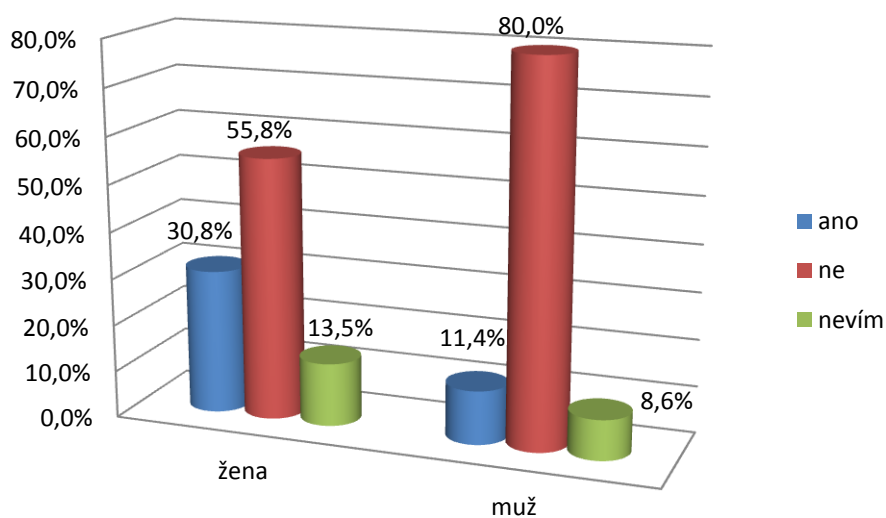
Tabulka č. 4 - Struktura respondentů dle délky praxe

Délka praxe	do 5 let	5-10 let	10-15 let	15-20 let	20 let a více
Počet respondentů	22	18	12	17	18
Relativní četnost	31,9%	26,1%	17,4%	24,6%	27,7%

Tabulka č. 5 - Byl/a jste někdy vůči své osobě zasažen/a mobbingem?

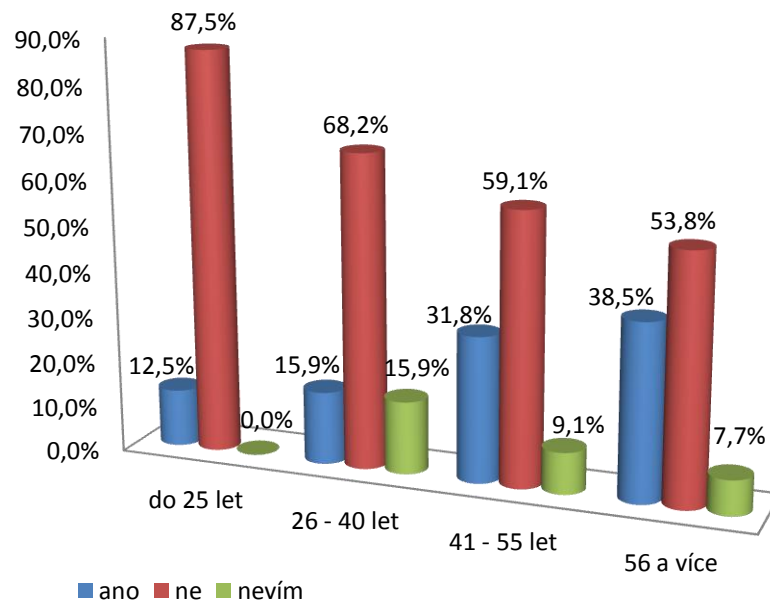
	ano	ne	nevím
Počet respondentů	19	58	10
Relativní četnost	11,5%	66,7%	11,5%

Graf č. 1 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na pohlaví



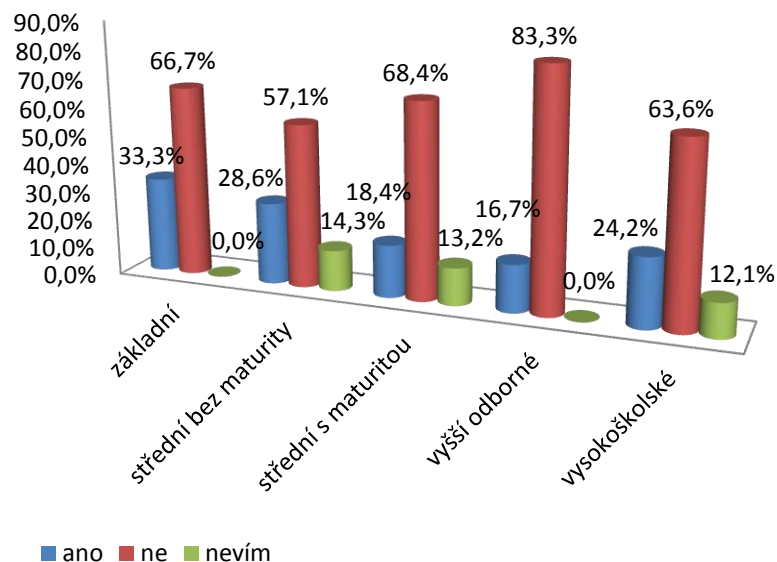
Jak vyplývá z uvedeného grafu, osobní zkušenosti s mobbingem má 30,8 % dotazovaných žen a 8,6 % dotazovaných mužů. Z toho je zřejmé, že ženy jsou více zasaženy mobbingem.

Graf č. 2 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na věk



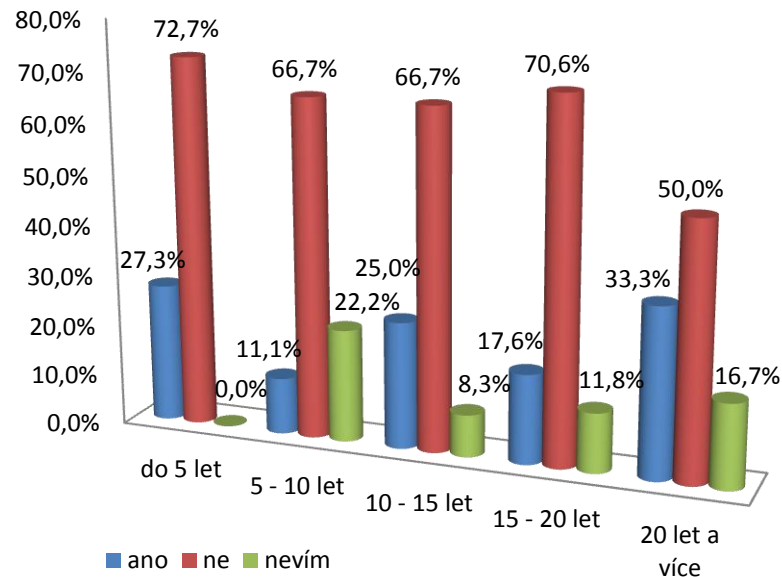
Jak vyplývá z uvedeného grafu, osobní zkušenosti s mobbingem přibývají se stoupajícím věkem .

Graf č. 3 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na vzdělání



Jak vyplývá z tohoto grafu, lidé se základním vzděláním a lidé se středoškolským vzděláním bez maturity mají podstatně více osobních zkušeností s mobbingem než vzdělanější podsoubory respondentů. Pouze u podsukupiny vysokoškolsky vzdělaných osob se projevilo mírné zvýšení míry zasažení mobbingem.

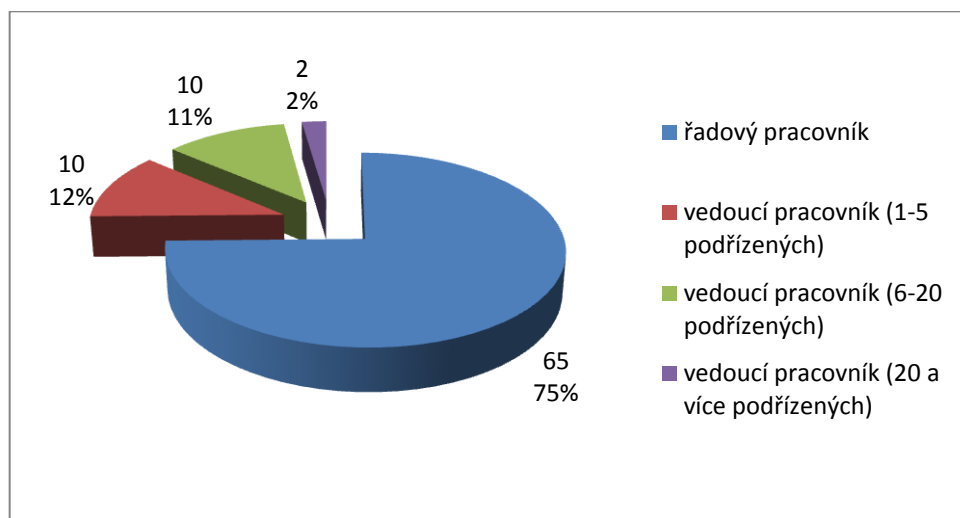
Graf č. 4 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na délku praxe



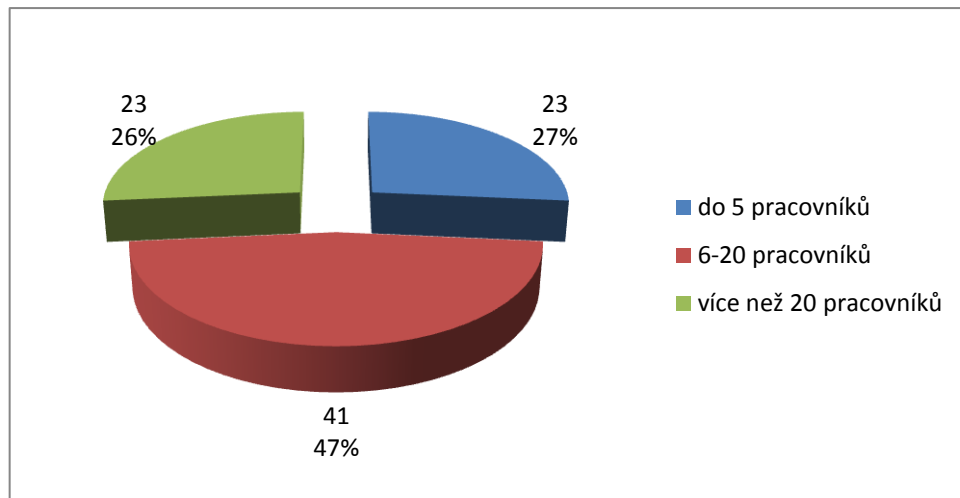
Z tohoto grafu je zřejmé, že osobní zkušenosti respondentů s mobbingem přímo nesouvisí s délkou praxe. Dalo by se říct, že s ohledem na délku vykonané praxe procentuální vyjádření osobních zkušeností dotazovaných s mobbingem kolísá.

Dále pokračují grafy a tabulky vyhodnocení jednotlivých odpovědí z dotazníku.

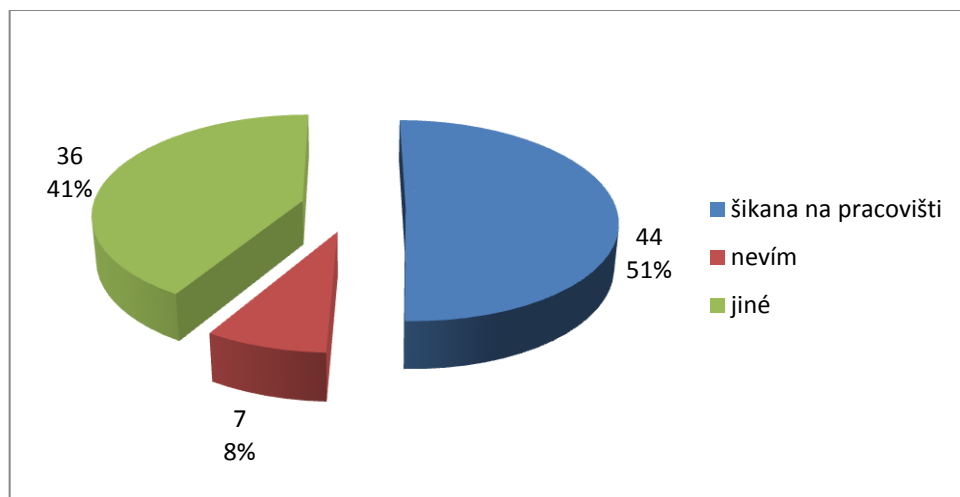
Graf č. 5 - Otázka č. 5 - Jakou pozici v zaměstnání zastáváte?



Graf č. 6 - Otázka č. 6 - Jak velký je Váš pracovní kolektiv?

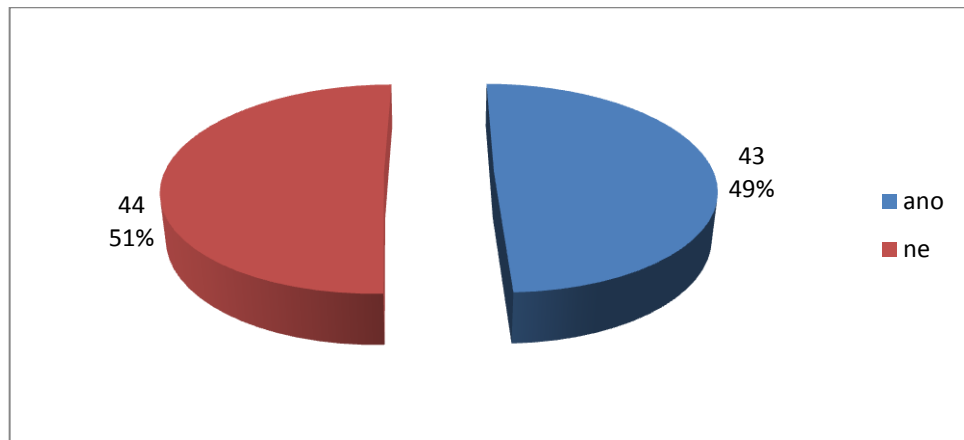


Graf č. 7 - Otázka č. 7 - Co rozumíte pod pojmem mobbing?

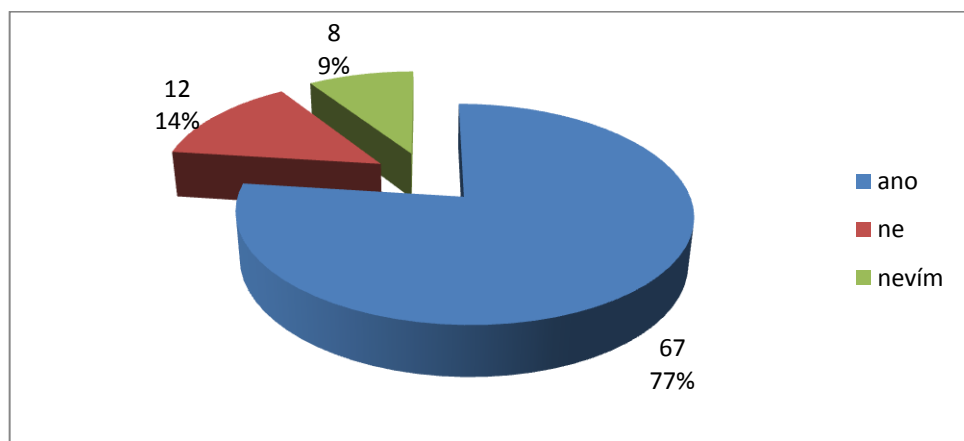


Otázka č. 7 byla otázkou otevřenou. Vzhledem k tomu, že celkem 51% respondentů správně určilo pojem mobbing jako šikanu na pracovišti, bylo vhodné tuto skutečnost znázornit do výše uvedeného grafu č. 7. Pod skupinou "jiné" se nacházejí ostatní odpovědi respondentů, kteří pojem mobbing chápou například jako dlouhodobě nevhodné chování k zaměstnancům nebo kolegům na pracovišti; obtěžování; záměrné vyřazení z týmu pomocí psychického nátlaku; psychické deptání; slovní útoky a shazování až po psychické násilí; omezování a znepríjemňování pracovních podmínek – taková šikana; neoprávněné výtky; člověk ví, že se děje něco špatného a bojí se to sdělit například nadřízenému; už jen ten pocit, že by vám někdo za tu správnou věc, co jste učinili, mohl dělat nepříjemnosti; ponižování; šikana z pozice nadřízeného; psychický nátlak v zaměstnání; před vyplněním tohoto dotazníku jsem pojem slyšel pouze párkrát bez nějakého jasného obsahu.

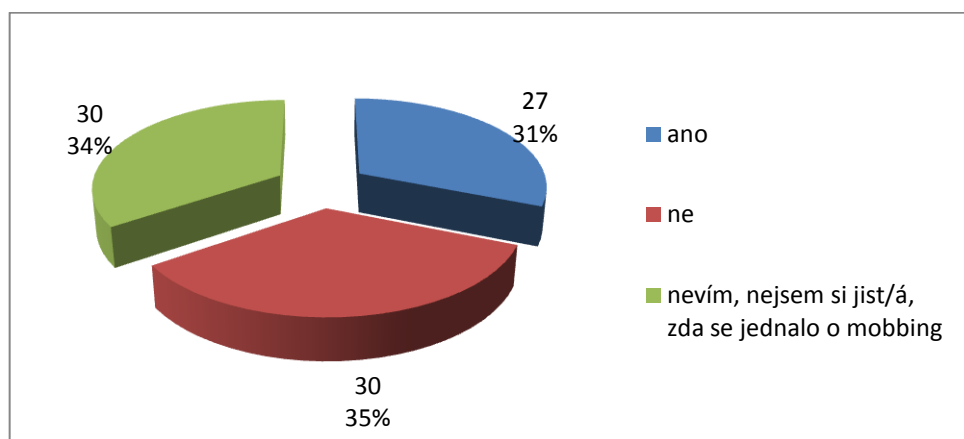
Graf č. 8 - Otázka č. 9 - Víte, jaké způsoby dosažení svého cíle používá pachatel mobbingu, mobber?



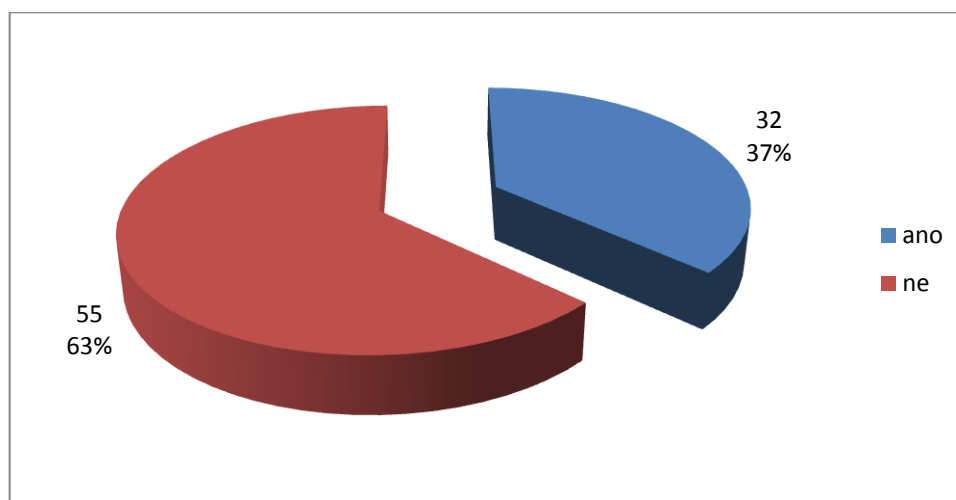
Graf č. 9 - Otázka č. 10 - Souhlasíte s tvrzením, že kdokoliv z nás může být zasažen mobbingem?



Graf č. 10 - Otázka č. 11 - Byl/a jste někdy svědkem mobbingu?



Graf č. 11 - Otázka č. 12 - Víte, jak se bránit útokům mobbera?



Tabulka č. 6 - Otázka č. 13 - Jakým konkrétním postupem byste se v případě útoku mobbera bránil/a?

Odpověď/počet	Počet
rozhovorem s mobberem	33
rozhovorem s nadřízeným, s personalistou nebo představitelem odborů	54
prostřednictvím úřadu práce či inspektorátu práce	6
nebránil/a bych se z obavy ze ztráty zaměstnání	10
odchodem ze zaměstnání	33
jiným způsobem	1

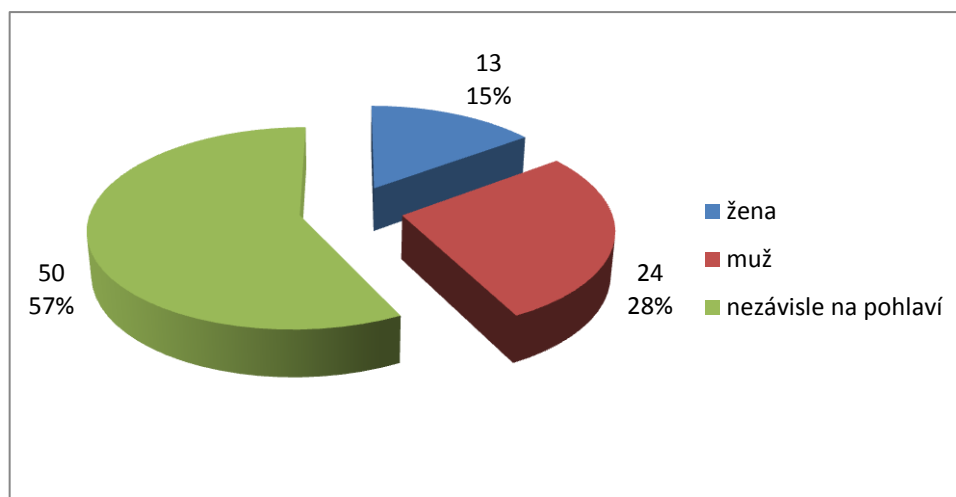
Tabulka č. 6 vyjadřuje postoje respondentů k otázce, jakým konkrétním způsobem by se v případě útoků mobbera bránili. V této otázce mohli respondenti zvolit i více než jednu z možných odpovědí. Pouze jeden z respondentů uvedl jiný způsob než předem definovaný v dotazníku. Jako jiný způsob uvedl dotazovaný "nevím, jak bych reagoval".

Tabulka č. 7 - Otázka č. 14 - Jak byste se zachoval/a v případě útoků mobbera na Vašeho kolegu/kolegyni?

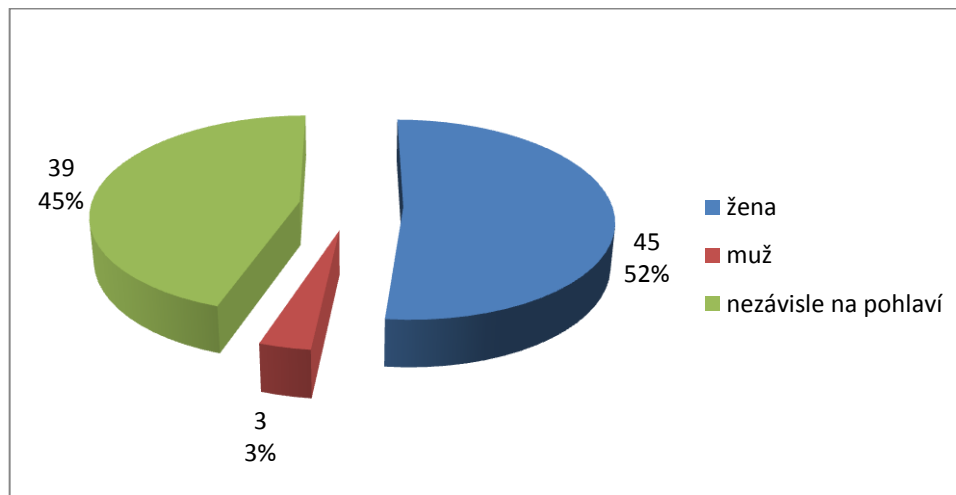
Odpověď/počet	Počet
seznámil/a bych se situací nadřízeného	43
o situaci bych promluvil/a se samotným mobberem	40
nevměšoval/a bych se do situace, abych se sám/sama nestal/a obětí mobbingu	15
jiným způsobem	9

Tabulka č. 7 znázorňuje zda, popř. jakým způsobem, by se jednotliví respondenti snažili zabránit mobbingu v případě, že by obětí byl jejich kolega či kolegyně. Také na tuto otázku mohli respondenti zvolit více než jednu odpověď. Jiným způsobem by pomohlo celkem 9 respondentů, přičemž konkrétní odpovědi zněly např. „promluvila bych si s kolegou, aby to zkusil někomu ohlásit“, „snaha zjistit co nejvíce podrobností“, „rozhovorem s šikanovanou osobou“, „nevím“, „personální oddělení“, „záleží na konkrétních okolnostech“.

Graf č. 12 - Otázka č. 15 - Které pohlaví je dle Vašeho názoru častěji v pozici útočníka?



Graf č. 13 - Otázka č. 16 - Které pohlaví je dle Vašeho názoru častěji v pozici oběti?



Tabulka č. 8 - Otázka č. 17 - Na koho byste se obrátil/a, pokud byste čelil/a útokům mobbera?

Odpověď/počet	Počet
rodina	55
přátelé	44
kolegové	42
odborná pomoc (např. psycholog, organizace zabývající se psychickým násilím)	24
jiná možnost	5

Tabulka č. 8 vyjadřuje názory respondentů na způsob hledání pomoci v případě, že by čelili útokům mobbera. Respondenti mohli opět zvolit více variant odpovědí z nabízených možností. Nejvíce respondentů by se v této situaci obrátilo na rodinu, přátele či kolegy. Jiný způsob pomoci by v této situaci zvolilo 5 respondentů, jejichž konkrétní odpovědi zněly takto: "snažil bych se to řešit nejdříve sám", "nevím, zda bych o tom dokázala hovořit", "nadřízený", "personální oddělení".

Tabulka č. 9 - Otázka č. 18 - Pokud jste nebo jste byl/a v minulosti obětí mobbingu a nikomu jste o problému neřekl/a, proč?

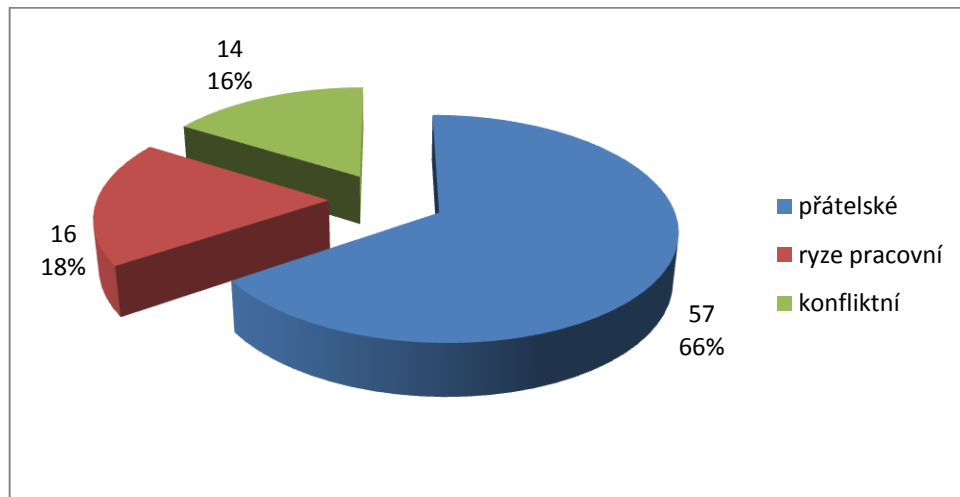
Odpověď/počet	Počet
nikdy jsem nebyl/a obětí mobbingu	58
z obavy ze ztráty zaměstnání	8
zvýšilo by se napětí na pracovišti	9
nic by se nevyřešilo	8
mobbing je/byl natolik rafinovaný, že by mi nikdo neuvěřil	6
nevěděl/a jsem na koho se mám obrátit	4
jiné důvody	0

Tabulka č. 10 - Otázka č. 19 - Objevily se u Vás v souvislosti se vztahovými problémy v zaměstnání zdravotní obtíže?

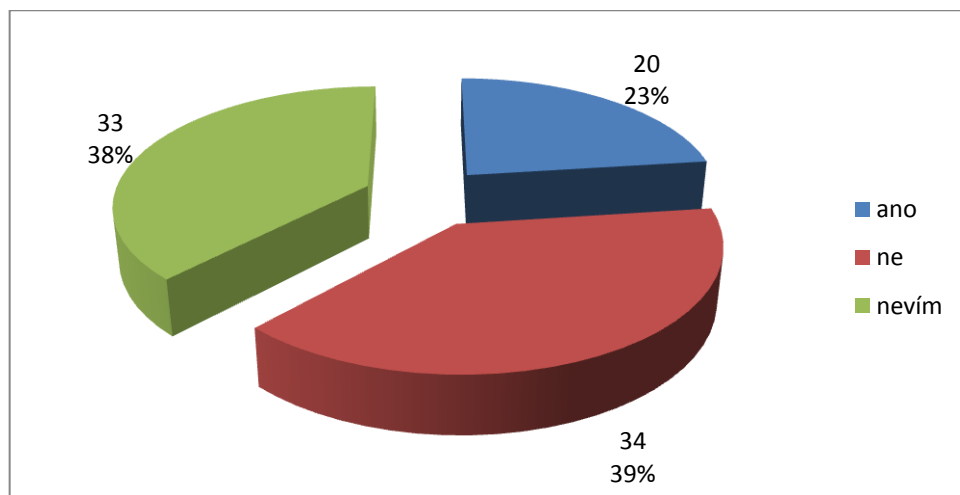
Odpověď/počet	Počet
nikdy jsem nebyl/a obětí mobbingu	58
nespavost	20
bolesti hlavy	8
psychické potíže	19
vysoký krevní tlak	5
jiné	5

Tabulka č. 10 shrnuje informace o zdravotních obtížích zaměstnanců souvisejících se vztahovými problémy v zaměstnání. Také v této otázce mohli respondenti vybrat více než jednu odpověď. Konkrétní zdravotní obtíže, jak vyplývá z uvedené tabulky, vyplnili i respondenti, kteří doposud nebyli obětí mobbingu. Jako nejčastější zdravotní obtíže spojené se vztahovými problémy v zaměstnání uvedli respondenti nespavost a psychické potíže. Odpověď „jiné“ byla zodpovězena např. jako "nechuť zůstat v dosavadním zaměstnání", "neuróza", "časté chřipky", "narušená imunita", "pokles imunity".

Graf č. 14 - Otázka č. 20 - Jaké mezilidské vztahy převládají na Vašem současném či posledním pracovišti?



Graf č. 15 - Otázka č. 21 - Máte dostatek informací týkajících se mobbingu?



5.4 Vyhodnocení výzkumu

Cílem kvantitativního šetření bylo zjistit osobní zkušenosti respondentů s mobbingem a to v souvislosti s pohlavím, věkem, nejvyšším dosaženým vzděláním či délkou profesní praxe.

Pozornost byla věnována také zjišťování informovanosti respondentů o tomto sociálně patologickém jevu, otázce konkrétního řešení zjištěného mobbingu, souvislosti mobbingu a zdravotního stavu a kvalitě vztahů na pracovišti.

Pro zjištění dílčích cílů byly v úvodu praktické části stanoveny níže uvedené hypotézy, které budou na základě výsledků provedeného výzkumu potvrzeny či vyvráceny.

H₁ Ženy jsou častěji než muži obětmi mobbingu.

Jak vyplývá z grafu č. 1, osobní zkušenosti s mobbingem mělo doposud celkem **30,8 % dotazovaných žen a 8,6 % dotazovaných mužů**. Ostatní respondenti uvedli, že nebyli doposud mobbingem zasaženi, případně si nejsou jisti. Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že ženy jsou více zasaženy mobbingem.

Hypotéza H₁ je potvrzena.

H₂ Pravděpodobnost zasažení mobbingem stoupá se zvyšujícím se věkem.

Jak vyplývá z grafu č. 2, osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na věkovou strukturu respondentů stoupají. Míra zasažení respondentů **do 25 let - 12,5 %, 26-40 let - 15,9 %, 41-55 let - 31,8 %, 56 a více let - 38,5 %**.

Hypotéza H₂ je potvrzena.

H₃ Lidé s nižším vzděláním jsou častěji zasaženi mobbingem.

Jak vyplývá z grafu č. 3, zjištěná data vypovídají o vyšší míře výskytu mobbingu u pracovníků se **základním vzděláním - 33,3 % a se středním vzděláním bez maturity - 28,6 %**, než u kategorií osob se **středním vzděláním s maturitou - 18,4 %**, s **vyšším odborným vzděláním - 16,7 % a s vysokoškolským vzděláním 24,2 %**.

Hypotéza H₃ je potvrzena.

H₄ Zaměstnanci služebně mladší jsou častěji obětmi mobbingu.

Jak vyplývá z grafu č. 4, osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na délku praxe mělo pro skupinu respondentů s délkou praxe **do 5 let - 27,3 %**, **5-10 let - 11,1 %**, **10-15 let - 25,0 %**, **15-20 let - 17,6 % a 20 a více let - 27,8 %** respondentů. Osobní zkušenosti respondentů s mobbingem, tak jak bylo zjištěno v rámci provedeného výzkumu, přímo nesouvisí s délkou praxe. Jak již bylo uvedeno, procentuální vyjádření osobních zkušeností s ohledem na délku praxe dotazovaných s mobbingem kolísá. Za povšimnutí však stojí zajímavé zjištění, že nejvíce zkušeností s mobbingem uvádějí osoby s nejkratší dobou praxe tedy do 5 let (27,3%) a osoby s nejdelší praxí, tedy 20 a více let (27,8%), což potvrzuje předpoklad, že obětmi mobbingu se stávají častěji noví zaměstnanci a potom nejstarší pracovníci, což může souviset i s ageismem.

Hypotéza H₄ je vyvrácena.

Vzhledem k faktu, že tři ze čtyř hypotéz byly potvrzeny, můžeme říci, že nejvíce ohroženy mobbingem jsou ženy, riziko jejichž zasažení stoupá s přibývajícím věkem. Nejvíce ohrožena, s ohledem na vzdělání, je podskupina mající základní vzdělání.

Dalšími zjišťovanými skutečnostmi byla informovanost respondentů o mobbingu, otázka konkrétního řešení zjištěného mobbingu, souvislosti mobbingu a zdravotního stavu a kvalita vztahů na pracovišti.

V rámci výsledků výzkumu lze dospět k závěrům, že téměř 80 % dotazovaných nemá či neví o tom, že by měli dostatek informací týkajících se mobbingu. Jedná se o vysoké procento osob, proto by bylo z hlediska prevence v této oblasti vhodné zvýšit informovanost široké veřejnosti. Ačkoliv respondenti nemají dostatek informací o tomto jevu, jejich znalost pojmu je správná a více než 90 % respondentů bylo schopno pojem vysvětlit.

Alarmujícím zjištěným faktem je skutečnost, že plných 61 % respondentů bylo někdy svědkem mobbingu či podobného jednání, které však nejsou schopni s určitostí zařadit do kategorie mobbing. Srovnatelné množství osob též neví, jak se případným útokům mobbera, jako útočníka, bránit.

Jak vyplynulo ze zjištěných dat, téměř dvě třetiny dotazovaných by se v případě útoků mobbera na svoji osobu obrátilo na svoji rodinu, polovina dotazovaných by se též obrátila s tímto problémem na své přátele či kolegy. Co se týká samotného postupu v průběhu procesu mobbingu, vykazují respondenti více odvahy a odhodlání problém řešit v případě, že se netýká přímo jejich osoby. Polovina dotazovaných by kolegu hájila tím způsobem, že by si promluvila s nadřízeným či přímo s mobberem.

U osoby vlastní, jako oběti, by většina respondentů tento stav řešila s nadřízeným či ostatními v organizaci. Pouze jedna třetina dotazovaných by si s mobberem promluvila přímo. Stejně množství, tedy jedna třetina osob vidí řešení této věci v odchodu ze zaměstnání, což je poměrně vysoký podíl zkoumaného vzorku.

5.5 Diskuse výsledků

Za dosud publikované poznatky z problematiky mobbingu hovoří například severoevropské studie, o kterých referuje Wagnerová.⁵⁴

⁵⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

V rámci studie provedené ve Švédsku v roce 1992 vyplynulo, že vlastní zkušenost s mobbingem má 3,5% respondentů. Vyšší výskyt obětí mobbingu byl přitom zaznamenán u obětí pracujících ve školství, zdravotnictví a v církevních organizacích.

Výsledky finské studie mobbingu z roku 1996 dokumentují, že tímto jevem bylo zasaženo mobbingem 10,1% respondentů, přičemž 8,7% z nich mu přihlíželo a vzhledem k těmto výsledkům byl mobbing v rámci studie označen jako velmi rozšířený jev. Pracovní atmosféru v organizaci charakterizovaly oběti jako nepřirozenou, nervózní, a s cílem uskutečňovat jen vlastní zájmy jednotlivých pracovníků. Problémy byly v těchto kolektivech řešeny autoritativně a z pozice moci.

Data publikovaná z norské studie z roku 1996 ukázala že 8,6% respondentů bylo cílem mobbera v posledním půlroce. Zde se mobbing nejčastěji vyskytoval v soukromých firmách v odvětví průmyslu.

Na výskyt mobbingu v české společnosti se v roce 2004 zaměřila společnost GfK prostřednictvím výzkumu na 633 osobách, které se již byly v pracovním poměru a proto existoval předpoklad, že již mohou mít s mobbingem zkušenost. Ta se prokázala u 16% osob. Jako nejčastější strategie mobberů zde byly označeny ukládání nekvalifikované práce, zadávání nesmyslných pracovních úkolů, neustálé přerušování v řeči.⁵⁵

Výzkumná data této bakalářské práce se procentuálním vyjádřením osob majících s mobbingem osobní zkušenost (12%), nejvíce blíží právě poslední ze jmenovaných studií uskutečněné v české společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že v porovnání se severskými studiiemi se mobbing v českém prostředí vyskytuje v mnohem vyšší míře. Tento fakt však může být zkreslen skutečností, že český výzkum proběhl s odstupem mnoha let od uvedených výzkumů v severských zemích, avšak může také hovořit o zvyšující se celkové míře výskytu mobbingu ve společnosti.

⁵⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

ZÁVĚR

Předmětem bakalářské práce „Mobbing jako forma násilí“ byla problematika psychického násilí v pracovním kolektivu. V příslušných kapitolách byla objasněna charakteristika pojmů souvisejících s tímto sociálně – patologickým jevem. Pozornost byla věnována také osobnosti mobbera jako nositele agrese a oběti, na níž je záměrně a cíleně vyvíjen psychický tlak.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou, přičemž část teoretická, zahrnující čtyři kapitoly, je věnována obecným charakteristikám pojmu "mobbing", fázím a následkům mobbingu samotné prevenci a obraně vůči tomuto jevu. Praktická část bakalářské práce obsahuje výzkum, v rámci kterého byla zjištěna osobní zkušenosti části respondentů s mobbingem (12 %). V rámci výzkumu byly s ohledem na předem stanovené charakteristiky (pohlaví, věk, vzdělání, délka praxe) stanoveny čtyři hypotézy, z nichž se tři potvrdily a jedna vyvrátila. Dále byly v rámci provedeného výzkumu zjištěny okolnosti týkající se mobbingu jako formy násilí z pohledu respondentů.

V rámci sociálních potřeb má člověk mimo jiné potřebu sounáležitosti, sebeuskutečnění, bezpečí a jistoty, k jejichž naplnění dochází také v pracovním prostředí, je - li toto prostředí zdravě funkční. Vznikají zde interpersonální vztahy, jejichž nosná konstrukce připadá komunikaci, která umožňuje interakci neustále se měnících osob a tím i vývoj vztahů. Lidé vnášejí do organizace prvky neuspořádanosti a zároveň jsou klíčem k jejich řešení.

*"Člověk je samostatná a nezaměnitelná bytost a současně je odkázán na osobní společnost. Člověk v sobě má sílu vyvíjet se sám od sebe. Je však odkázán na vztah, aby se tento vývoj opravdu mohl uskutečnit."*⁵⁶

Ne všechny vztahy, jimiž člověk v průběhu života prochází, jsou pozitivní. Mobbing jako jedna z forem sociálně - patologického chování významným způsobem zasahuje do života relativně velkému množství lidí, kteří mu jsou vystaveni.

⁵⁶ Steenbucková G. in MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-3612-9.

V perspektivě závěrů této práce je pro oběť mobbingu jako neagresivního jedince východisko spatřováno ve snaze naučit se bránit agresi těch, kdo ji používají k získávání převahy na úkor jiných. Nejvíce nadějí je však z hlediska prevence jakéhokoliv druhu násilí spatřováno ve výchově dětí a to navzdory faktu, že ji provádějí mnohdy „rizikovní“ dospělí. Představa o úplném odstranění agrese ze života lidí není realistická. Regulace agrese však možná je, a to jak na individuální, tak na společenské úrovni.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

LEGISLATIVNÍ DOKUMENTY

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

LITERATURA

BAUMAN, Zygmunt. *Umění života*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2010, 149 s. ISBN 978-80-200-1869-4.

BĚŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, xiv, 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

BUCHTOVÁ, Božena. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

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

HŘEBÍČKOVÁ, Martina, Petr MACEK a Ivo ČERMÁK. *Agrese, identita, osobnost*. Vyd. 1. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003, 315 s. ISBN 80-86620-06-9.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

LIPOVETSKY, Gilles. *Paradoxní štěstí: Esej o hyperkonzumní společnosti*. V českém jazyce vyd. 1. Praha: Prostor, 2007, 443 s. ISBN 978-80-7260-184-4.

MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-3612-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0403-x.

SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Vyd. 1. Praha: Eurounion, 1996, 134 s. ISBN 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

VÍZDAL, František. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010, 140 s. ISBN neuvedeno.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

OSTATNÍ ZDROJE

URL <<http://psychickeobtezovani.webnode.cz>>

URL <<http://www.zakonyprolidi.cz>>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Struktura respondentů dle pohlaví

Tabulka č. 2 - Struktura respondentů dle věku

Tabulka č. 3 - Struktura respondentů dle vzdělání

Tabulka č. 4 - Struktura respondentů dle délky praxe

Tabulka č. 5 - Byl/a jste někdy vůči své osobě zasažen/a mobbingem?

Tabulka č. 6 - Otázka č. 13 - Jakým konkrétním postupem byste se v případě útoku mobbera bránil/a?

Tabulka č. 7 - Otázka č. 14 - Jak byste se zachoval/a v případě útoků mobbera na Vašeho kolegu/kolegyni?

Tabulka č. 8 - Otázka č. 17 - Na koho byste se obrátil/a, pokud byste čelil/a útokům mobbera?

Tabulka č. 9 - Otázka č. 18 - Pokud jste nebo jste byl/a v minulosti obětí mobbingu a nikomu jste o problému neřekl/a, proč?

Tabulka č. 10 - Otázka č. 19 - Objevily se u Vás v souvislosti se vztahovými problémy v zaměstnání zdravotní obtíže?

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na pohlaví

Graf č. 2 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na věk

Graf č. 3 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na vzdělání

Graf č. 4 - Osobní zkušenosti s mobbingem s ohledem na délku praxe

Graf č. 5 - Otázka č. 5 - Jakou pozici v zaměstnání zastáváte?

Graf č. 6 - Otázka č. 6 - Jak velký je Váš pracovní kolektiv?

Graf č. 7 - Otázka č. 7 - Co rozumíte pod pojmem mobbing?

Graf č. 8 - Otázka č. 9 - Víte, jaké způsoby dosažení svého cíle používá pachatel mobbingu, mobber?

Graf č. 9 - Otázka č. 10 - Souhlasíte s tvrzením, že kdokoliv z nás může být zasažen mobbingem?

Graf č. 10 - Otázka č. 11 - Byl/a jste někdy svědkem mobbingu?

Graf č. 11 - Otázka č. 12 - Víte, jak se bránit útokům mobbera?

Graf č. 12 - Otázka č. 15 - Které pohlaví je dle Vašeho názoru častěji v pozici útočníka?

Graf č. 13 - Otázka č. 16 - Které pohlaví je dle Vašeho názoru častěji v pozici oběti?

Graf č. 14 - Otázka č. 20 - Jaké mezilidské vztahy převládají na Vašem současném či posledním pracovišti?

Graf č. 15 - Otázka č. 21 - Máte dostatek informací týkajících se mobbingu?

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI - Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

studuji třetí ročník bakalářského studia oboru sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati, Fakultě humanitních studií, Institutu mezioborových studií v Brně. Tématem mé bakalářské práce je „*Mobbing jako forma násilí*“.

Součástí bakalářské práce je také empirický výzkum, který formou dotazníku zjišťuje povědomí a vlastní zkušenosti respondentů k problematice mobbingu, tedy násilí v pracovním prostředí. Dotazník je anonymní a všechna data budou využita pouze pro účely mé bakalářské práce. V případě zájmu Vám mohu zpracovaná data poskytnout. V dotazníku označte, prosím, odpověď, se kterou souhlasíte. Pokud je v otázce přípustná možnost více odpovědí, zvolte všechny, které vám vyhovují.

Velmi Vám děkuji za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Gabriela Zítková

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2) Upřesněte, prosím, svůj věk:

- do 25 let
- 26 – 40 let
- 41 – 55 let
- 56 let a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Jaká je Vaše délka praxe zaměstnání?

- do 5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15-20 let
- 20 a více let

5) Jakou pozici v zaměstnání zastáváte?

- řadový pracovník
- vedoucí pracovník s 1- 5 podřízenými pracovníky
- vedoucí pracovník s 6-20 podřízenými pracovníky
- vedoucí pracovník s 20 a více podřízenými pracovníky

6) Jak velký je Váš pracovní kolektiv?

- do 5 pracovníků
- 6-20 pracovníků
- více než 20 pracovníků

7) Co rozumíte pod pojmem mobbing?

.....
.....

8) Byl/a jste někdy vůči své osobě zasažen/a mobbingem (šikanou na pracovišti)?

- ano
- ne
- nevím, nejsem si jist/á, zda se jedná/jednalo o mobbing

9) Víte, jaké způsoby dosažení svého cíle používá mobber?

- ano
- ne

10) Souhlasíte s tvrzením, že kdokoliv z nás může být zasažen mobbingem?

- ano
- ne
- nevím

11) Byl/a jste někdy svědkem mobbingu?

- ano
- ne
- nevím, nejsem si jist/á, zda se jednalo o mobbing

12) Víte, jak se bránit útokům mobbera?

- ano
- ne

13) Jakým konkrétním postupem byste se v případě útoků mobbera bránil/a?

- rozhovorem s mobberem
- rozhovorem s nadřízeným, s personalistou nebo s představitelem odborů
- prostřednictvím úřadu práce či inspektorátu práce
- nebránil/a bych se z obavy ze ztráty zaměstnání
- odchodem ze zaměstnání
- jiným způsobem - uveďte:

.....
.....

14) Jak byste se zachoval/a v případě útoků mobbera na Vašeho kolegu/kolegyni?

- seznámil/a bych se situací nadřízeného
- o situaci bych promluvil/a se samotným mobberem
- nevměšoval/a bych se do situace, abych se sám/sama nestal/a obětí mobbingu
- jiným způsobem - uveďte:

.....
.....

15) Které pohlaví je dle Vašeho názoru častěji v pozici útočníka (mobbera)?

- žena
- muž
- nezávisle na pohlaví

16) Které pohlaví je dle Vašeho názoru častěji v pozici oběti mobbera?

- žena
- muž
- nezávisle na pohlaví

17) Na koho byste se obrátil/a, pokud byste čelil/a útokům mobbera?

- rodina
- přátelé
- kolegové
- odborná pomoc (např. psycholog, organizace zabývající se psychickým násilím)
- jiná možnost - uveďte:

.....

18) Pokud jste nebo jste byl/a v minulosti obětí mobbingu a nikomu jste o problému neřekla, proč?

- nikdy jsem nebyl/a obětí mobbingu
- z obavy ze ztráty zaměstnání
- zvýšilo by se napětí na pracovišti
- nic by se nevyřešilo
- mobbing je/byl natolik rafinovaný, že by mi nikdo neuvěřil
- nevěděl/a jsem, na koho se mám obrátit
- jiné důvody - uveďte:

.....
.....

19) Objevily se u Vás v souvislosti se vztahovými problémy v zaměstnání zdravotní obtíže?

- nikdy jsem nebyl/a obětí mobbingu
- nespavost
- bolesti hlavy
- psychické potíže
- vysoký krevní tlak
- jiné - uveďte:

.....
.....

20) Jaké mezilidské vztahy převládají na Vašem současném či posledním pracovišti?

- přátelské
- ryze pracovní
- konfliktní

21) Máte dostatek informací týkajících se mobbingu?

- ano
- ne
- nevím