

# Šikana na pracovišti, její prevence a řešení

Bc. Michaela Zemanová

---

Diplomová práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela ZEMANOVÁ**

Studijní program: **N 7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Šikana na pracovišti, její prevence a řešení**

Zásady pro vypracování:

**Volba tématu.**

**Teoretická východiska, studium literatury a shromažďování informací z oblasti zvolené problematiky.**

**Metodika výzkumu, projekt, metody výzkumu.**

**Zpracování výzkumu a vyhodnocení výsledků.**

**Zhodnocení přínosu práce pro teorii a praxi.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel? Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.**

**HUBER, B. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.**

**KRATZ, H. J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.**

**NOVÁK, T.; CAPONNI, V. Sám proti agresi. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.**

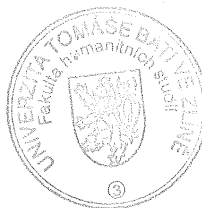
**ŠVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Antonín Bůžek, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **12. února 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2009**

Ve Zlíně dne 12. února 2009



L.S.

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 6.5. 2009

.....  
Michaela Zemanová

**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 nahlížení 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) v 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) v 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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle i soudy. 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 jim 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Teoretická část diplomové práce pojednává o základních pojmech problematiky spojené s šikanou na pracovišti, o formách a jednotlivých fázích mobbingu, o osobnosti oběti a agresora, o komplexu možných příčin, o důsledcích, možné prevenci a jednotlivých taktikách, které nám pomůžou vzniklý problém vyřešit. Pro zdůraznění závažnosti tohoto problému uvádím výsledky studií provedených jak v ČR, tak i v zahraničí.

Praktická část zjišťuje, do jaké míry jsou zaměstnanci pracující ve školství a u Policie ČR v okresním městě Hodonín ohroženi mobbingem. Dále se v rámci výzkumu zabývám psychickými problémy souvisejícími s mobbingem a následně informuji o způsobech obrany proti mobbingu, které nejčastěji uváděli dotazovaní zaměstnanci. V závěru ověřuji vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem či druhem zaměstnání.

Klíčová slova: agrese, šikana, psychický teror, mobbing, bossing, staffing, sexual harassment, konflikt, fáze mobbingu, pachatel, oběť, příčiny, následky, výskyt, prevence, řešení, Policie ČR, školství

## **ABSTRACT**

The theoretical part of this diploma thesis deals with basic notions of problems related to a bully at work, with forms and single phases of mobbing, with the figure of a victim and an aggressor, with a complex of possible causes, with effects, possible prevention and individual tactics that can help one solve an incurred problem. To emphasise the importance of this problem, results of studies performed both in the Czech Republic and abroad are cited.

The practical part investigates to what extent are employees of the education sector and the Police of the Czech Republic in the district town of Hodonín endangered by mobbing. Psychological problems related to mobbing are further analysed and the thesis consequently identifies ways of defence against mobbing which were mostly mentioned by employees questioned. In conclusion, the relationship between the extent of mobbing threat and respondents' sex, age, marital status or kind of work is examined.

Key words: aggression, bully, psychical terror, mobbing, bossing, staffing, sexual harassment, conflict, mobbing phases, offender, victim, causes, effects, occurrence, prevention, solutions, Police of the Czech Republic, education

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Šikana na pracovišti, její prevence a řešení“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu a prameny uvedené v seznamu literatury.

Ve Zlíně .....

.....

Podpis

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Antonínu Bůžkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a konzultace.

Moje poděkování patří také všem respondentům výzkumu, kteří byli ochotni vyplnit dotazník.

Ovšem z celého srdce musím poděkovat mému příteli a především mým rodičům, kteří mě po celou dobu studia na vysoké škole všestranně podporovali.

Tuto práci bych ráda věnovala své drahé babičce, která mě již od nejútlejšího dětství motivovala ke studiu.

*„Nevyčítejme druhým ani sobě, že spolu zápasíme o místo „nahore“, o moc, peníze a lásku. Takový zápas je zřejmě biologickou přirozeností všech živých tvorů. Vyčítat jim a sobě snad můžeme pouze to, jakými zbraněmi bojujeme. A vyčítat můžeme také společnosti a především lidem, kteří žijí kolem nás, co tomuto způsobu boje říkají.“*

*Pavel Beňo*



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 ŠIKANA NA PRACOVIŠTI</b> .....	<b>15</b>
1.1 MOBBING .....	15
1.2 BOSSING .....	16
1.3 STAFFING.....	16
1.4 SEXUAL HARASSMENT .....	17
<b>2 CHARAKTERISTIKA MOBBINGU</b> .....	<b>18</b>
2.1 ZNAKY MOBBINGU .....	18
2.2 DRUHY STRATEGIE PŘI MOBBINGU.....	19
2.3 UKÁZKY Z PRAXE .....	21
2.4 CÍL MOBBINGU .....	22
<b>3 MOBBING JAKO PLÍŽIVÝ PROCES</b> .....	<b>23</b>
3.1 FÁZE PRVNÍ: KONFLIKT .....	23
3.2 FÁZE DRUHÁ: SYSTEMATICKÝ PSYCHOTEROR.....	24
3.3 FÁZE TŘETÍ: ZVEŘEJNĚNÍ PŘÍPADU A ZÁSAH NADŘÍZENÉHO .....	24
3.4 FÁZE ČTVRTÁ: VYLOUČENÍ.....	25
<b>4 PACHATEL MOBBINGU A JEHO OBĚŤ</b> .....	<b>26</b>
4.1 PROFIL MOBBERA .....	26
4.1.1 Motivy agresora.....	27
4.1.2 Typy mobberů .....	28
4.1.3 Aktéři mobbingu v závislosti na jejich pohlaví.....	28
4.1.3.1 Jak mobbuje žena.....	29
4.1.3.2 Jak mobbuje muž .....	29
4.2 TYPICKÁ OBĚŤ.....	30
4.2.1 Stačí drobná odlišnost .....	30
4.2.2 Nováčci a naivky to mají těžší .....	31
<b>5 PŘÍČINY MOBBINGU</b> .....	<b>33</b>
5.1 PROČ VZNIKÁ MOBBING?.....	33
5.2 RIZIKOVÁ PRACOVIŠTĚ .....	35
<b>6 MOBBING A JEHO NÁSLEDKY</b> .....	<b>37</b>
6.1 DŮSLEDKY MOBBINGU PRO SAMOTNOU OBĚŤ.....	37
6.1.1 Psychické.....	37
6.1.2 Psychosomatické .....	38
6.1.3 Sociální.....	38

6.2	DŮSLEDKY PRO ORGANIZACI .....	39
<b>7</b>	<b>VÝSKYT MOBBINGU .....</b>	<b>41</b>
7.1	SVĚTOVÉ VÝZKUMY .....	41
7.2	ČESKÁ REPUBLIKA.....	42
<b>8</b>	<b>OBRANA PROTI MOBBINGU .....</b>	<b>44</b>
8.1	PREVENCE .....	45
8.1.1	Všeobecné zlepšení psychosociálního pracovního prostředí .....	45
8.1.2	Rozvoj organizační kultury se standartami a hodnotami proti šikaně.....	45
8.2	ŘEŠENÍ .....	48
8.2.1	Začněte inventurou své situace.....	49
8.2.2	Oslovte mobbera .....	49
8.2.3	Pište si deník .....	49
8.2.4	Zapojte svoji sociální síť .....	50
8.2.5	Buďte aktivní.....	51
8.2.6	Informujte nadřízeného .....	51
8.2.7	Obraťte se na další instituce .....	52
8.2.7.1	Občanské sdružení proti šikaně .....	52
8.2.7.2	Bílý kruh bezpečí .....	52
8.2.7.3	Právní obrana .....	52
8.2.8	Vyhledejte odbornou pomoc .....	54
8.3	DODATEK Z PRAXE .....	54
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>56</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT VÝZKUMU .....</b>	<b>57</b>
9.1	CÍL VÝZKUMU .....	57
9.2	FORMULACE PROBLÉMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	57
9.3	DEFINICE PROMĚNNÝCH .....	58
9.3.1	Mobbing .....	58
9.3.2	Míra ohrožení mobbingem u respondentů .....	58
9.3.3	Osoby nežijící v manželství .....	58
9.3.4	Mladší a starší respondenti .....	58
9.4	ZÁKLADNÍ SOUBOR A VÝZKUMNÝ VZOREK.....	58
9.5	VOLBA DRUHU VÝZKUMU A METODA VÝZKUMU .....	59
9.6	PODMÍNKY VÝZKUMU.....	59
9.6.1	Administrace dotazníku .....	61
<b>10</b>	<b>FREKVENČNÍ A DISTRIBUČNÍ ANALÝZA DAT .....</b>	<b>63</b>
10.1	MÍRA OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ A NEJČASTĚJI VYSKYTUJÍCÍ SE STRATEGIE, KTERÉ MOHOU VÉST KE VZNIKU MOBBINGU .....	63
10.2	PSYCHICKÉ PROBLÉMY .....	70
10.3	ZPŮSOBY OBRANY PROTI MOBBINGU .....	78
<b>11</b>	<b>VZTAHOVÁ ANALÝZA ÚDAJŮ ZÍSKANÝCH VÝZKUMEM.....</b>	<b>83</b>

11.1	OVĚŘENÍ VZTAHU MEZI MÍROU OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ A JEJICH POHLAVÍM.....	83
11.2	OVĚŘENÍ VZTAHU MEZI MÍROU OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ A JEJICH VĚKEM .....	84
11.3	OVĚŘENÍ VZTAHU MEZI MÍROU OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ A RODINNÝM STAVEM.....	85
11.4	OVĚŘENÍ VZTAHU MEZI MÍROU OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ A DRUHEM ZAMĚSTNÁNÍ .....	86
<b>12</b>	<b>ODPOVĚDI NA OTÁZKY FORMULOVANÉ V DÍLČÍCH CÍLECH VÝZKUMU .....</b>	<b>87</b>
<b>13</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ INTERPRETACE VÝZKUMU .....</b>	<b>89</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Myslím si, že ačkoliv je šikana mezi zaměstnanci na mnoha pracovištích nemalým problémem, tak i přes tuto skutečnost se o ní otevřeně moc nemluví a pokud se již nějaký ojedinělý případ objeví, tak se ho ostatní zaměstnanci ba dokonce i vedení snaží přehlížet. A ačkoliv všichni víme, že klima na pracovišti tvoří jeden ze základních pilířů, který ovlivňuje naši osobní spokojenost, fluktuaci, motivaci a tudíž i celkové pracovní výsledky, tak i přesto se informace o mobbingu bohužel častěji dovídáme z časopisů, televize apod. a nikoliv ze strany našeho zaměstnavatele, který by se měl snažit o budování a dlouhodobé udržení pozitivních pracovních vztahů.

Potom se stává, že z důvodu malé informovanosti se oběti mobbingu raději stáhnou do ústraní. Ale tím, že budeme před určitými problémy utíkat, opravdu nic nevyřešíme. Tím, že odejdeme do nového zaměstnání, v nejvyšší možné míře podpoříme mobbera, aby i nadále pokračoval v psychickém teroru a vyhledával si nové oběti. Navíc bychom měli mít na mysli, že v obdobné situaci se můžeme opět někdy ocitnout a v současné době, kdy nás všude obklopuje finanční krize a nadměrná nezaměstnanost, si jen tak nemůžeme dovolit takový „větší luxus“ jako je pravidelné střídání zaměstnání.

K tomuto tématu mě asi nejvíce přivedla moje osobní zkušenost, kterou jsem mohla získat díky půlroční praxi na základní škole v Hodoníně, kterou jsem absolvovala po ukončení střední školy. Jelikož jsem dříve o mobbingu téměř nic nevěděla, tak jsem ani v té době netušila, že jednání některých pedagogů by mohlo naplňovat kriteria šikany. Nejen, že jsem znaky oběti mobbingu mohla pozorovat i na sobě, ale i u některých učitelů. Na praxi jsem byla přijata jako pedagogická asistentka pro děti s poruchami chování a učení, zpočátku jsem byla s mým pobytem ve škole velmi spokojena, ale s ubíhajícím časem se vše zhoršovalo. Nejen, že jsem se k dětem už téměř nedostala, ale postupně jsem zjišťovala, že si ostatní pedagogové ze mě udělali novodobého „otroka“, jelikož jsem ale chtěla zapadnout do nového kolektivu, tak jsem se snažila všem pedagogům vyhovět. Potom to dopadlo tak, že veškerá má práce spočívala v kopírování materiálů (snad na 10 let dopředu), když se ve třídě pozvracela holčička, tak jsem to uklízela zase já a veškerá administrativa byla na mně. Kromě toho mi učitelé dávali velmi zřetelně najevo, že mají vysokoškolské vzdělání a já jsem pouhá absolventka gymnázia. Učitelé vyššího stupně kritizovali práci učitelů nižšího stupně apod. Mezi učiteli se často objevovaly přespříliš nejružnější pomluvy, neo-

právněná kritika atd. Nakonec jsem z praxe odešla již na začátku května, protože jsem to psychicky nezvládala.

Právě z tohoto důvodu by teoretická část diplomové práce měla pojednávat o základních pojmech problematiky spojené s šikanou na pracovišti, o formách mobbingu, o osobnosti oběti a agresora, o komplexu možných příčin, o důsledcích, možné prevenci a jednotlivých taktikách, které nám pomůžou vzniklý problém vyřešit. Pro zdůraznění závažnosti tohoto problému, bych chtěla uvést výsledky studií provedených jak v ČR, tak i v zahraničí. Budu se snažit, aby tyto informace byly dostatečné a obzvlášť se staly užitečným podkladem pro zaměstnavatele, zaměstnance, studenty a pro všechny další osoby, kterých se mobbing může někdy v budoucnu týkat.

Praktickou část orientuji kvantitativně a výsledky získávám pomocí standardizovaného dotazníku. V rámci výzkumu chci zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci pracující ve školství a u Policie ČR v okresním městě Hodonín ohroženi mobbingem. Pro školství a Policii ČR jsem se rozhodla jednak na základě vlastních zážitků z praxe ve škole a z otcových zkušeností, které mi sděluje z práce (pozn. otec je zaměstnán u policie), ale mojí oporou je také kniha o mobbingu (Kratz, 2005). Autor uvádí, že nejvyšší riziko šikany hrozí zaměstnancům v resortu zdravotnictví a sociálních věcí, v resortu školství a tělovýchovy a také ve státní správě. Tento údaj považuji za velice významný a neměli bychom ho podceňovat. Jak nás pak mají zdravotníci léčit, policisté ochraňovat, učitelé rozvíjet v ucelené osobnosti..., když jsou zaměstnáni v kolektivu pracovníků, kde se jen daří takovým patologickým jevům jako je šikana?

Cílem mé práce je poskytnout ucelený náhled na mobbing, abychom ho dokázali rozpoznat, abychom věděli, jak se mu bránit a jakým způsobem ho můžeme vyřešit. V rámci výzkumu bych chtěla získat výsledky, které nám reálně zmapují výskyt šikany na pracovištích, díky nimž získáme konkrétní údaje v číslech. Výsledky výzkumu bych sdělila kompetentním osobám, které mají kromě i jiných povinností na starosti udržovat dobré pracovní vztahy v kolektivu a vytvářet optimální klima. Pokud by se výskyt šikany na pracovištích nepotvrdil, tak by to bylo jen dobře, ale to neznamená, že bychom měli opomíjet tolik důležitou prevenci a zaměstnancům bychom měli objasnit, jaké chování spadá pod pojem mobbing, jaké může mít důsledky a jak bychom měli postupovat v případě, že bychom se stali obětí šikany právě my nebo někdo z našeho blízkého okolí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŠIKANA NA PRACOVIŠTI

V názvu své diplomové práce se zmiňuji o šikaně a to v návaznosti na pracovní prostředí. Co konkrétně si ale pod tímto pojmem můžeme představit? Do jaké míry můžeme dané chování označit za přijatelné a kdy už lze hovořit o patologii? Čím je tato problematika specifická? Napadá mě celá řada otázek, na které se budu snažit najít správné odpovědi.

Nejprve pokládám za vhodné ujasnit základní pojmovou terminologii, která je díky nedostatečné pozornosti ať už ze strany zaměstnavatelů, odborů, široké veřejnosti apod. stále nejasná.

### 1.1 Mobbing

Mobbingem bývá v českých podmínkách označována šikana na pracovišti (Vykopalová, 2001). Avšak v jednotlivých zemích se užívají rozličné výrazy jako např. v Británii „bullying“, v Americe „employee abuse“ (Mobbing škodí firmě, 2005). Dále je nutné upozornit na fakt, že mobbing nelze zaměňovat se šikanou, u které převládá fyzické násilí, u mobbingu se totiž jedná především o újmu psychickou a psychosomatickou (Havlík, 2005).

Dále mě zajímalo, proč dané chování nazýváme právě mobbingem a odkud původ tohoto slova pochází. Svobodová (2007) vysvětluje, že slovo mobbing je odvozeno z anglického slovesa *to mob*, což v překladu znamená obtěžovat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat apod. Termín mobbing poprvé použil rakouský etolog Konrád Lorenz při zkoumání teritoriality zvířat, která označují a brání své prostředí před jinými. Mobbing tedy představoval útok domácí smečky na vetřelce (Havlík, 2005). Posléze švédský profesor psychologie Heinz Leymann (80. léta 20. století) zpozoroval podobný typ chování i u lidí na pracovišti a díky tomu se začalo slovo mobbing užívat i v psychologii (Svobodová, 2007).

Když jsem se marně pokoušela najít mezinárodně uznávanou definici šikany na pracovišti, která mimochodem zatím neexistuje (European Agency for Safety and Health at Work, 2002), tak i přesto jsem své pátrání nemusela považovat za zbytečné. Objevila jsem celou řadu definic (Beňo, 2003; Haškovcová, 2004; Hirigoyen, 2002; Svobodová, 2008d aj.), ale převážná většina z nich je menší obměnou té, kterou uvádí Leymann (In Kallwass, 2007, s. 19): „*Mobbing je komunikačně negativní jednání zaměřené proti určité podřízené osobě. Obvykle se děje často a trvá delší dobu. Tyto znaky zřetelně poukazují na vztah oběti a pa-*

*chatele.*“ Cílené a dlouhodobé útoky jednotlivce či skupiny na druhou osobu se odehrávají na úrovni kolegů (Svobodová, 2008d).

Pro srovnání uvádím definici od Hirigoyen (2002, s. 59): „*Jedná se o každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.*“

Kromě toho, že šikanu na pracovišti označujeme jako mobbing, považuji na tomto místě za nezbytné se ještě zmínit o pojmech bossing a staffing. I když někteří autoři (např. Svobodová, 2008a) pokládají tyto formy šikany za samostatně oddělené kapitoly, tak se spíše přikláním k názoru autorů (např. Kratz, 2005; Vykopalová, 2001), kteří tyto termíny používají za jednotlivé podoby mobbingu.

## 1.2 Bossing

Nejjednodušší výklad tohoto slova může znít jako „mobbing provozovaný vedoucím pracovníkem“. Kratz (2005) dále objasňuje, že se jedná o tlak na podřízeného ze strany nadřízeného a to za účelem, aby si vymohl buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vyhnal z jeho pracovního místa. Haškovcová (2004) dodává, že průběh bossingu je analogický s mobbingem, avšak strategie psychického teroru šéfa vůči svému zaměstnanci bývá razantnější, řešení bývá mnohem problematičtější a případné stížnosti končí převážně větou: „Když se vám tu nelíbí, můžete jít“. Souhlasím s Vykopalovou (2001), která zdůrazňuje tu skutečnost, že většina případů šikany z pozice vedoucího je založena na nepřiměřeném, svévolném výkonu moci nebo na zneužívání moci. Z toho nám dle mého názoru logicky vyplývá, že zůstat v daném zaměstnání a bojovat proti jedinému šéfovi, je jako boj s větrnými mlýny.

## 1.3 Staffing

Naopak o situaci, která popisuje nátlakové, rušivé a degradující jednání, které je namířené od podřízených k vedoucím, můžeme hovořit jako o staffingu (Mobbing škodí firmě, 2005). Musím se přiznat, že jsem až doposud netušila, že existuje taková forma šikany na pracovišti, která by směřovala „odzdola nahoru“. Kratz (2005) sice uvádí, že cílem staffin-



gu je totální zničení nadřízeného či vedení nebo dokonce celé personální a podnikové politiky.

Pořád si ale neumím představit, jakým způsobem mohou pracovníci vyvíjet psychický teror vůči svým nadřízeným. Otázkou podle mě zůstává, zda je toto téma ještě vůbec aktuální, jelikož mnoho prostých lidí má dnes obrovský strach o své zaměstnání a pochybuji o tom, že by se někdo opovážil zajít až tak daleko a takovýmto způsobem riskovat ztrátu jediného zdroje své obživy. Spíše zastávám názor, že tato doba nahrává vzniku ostatních forem mobbingu a to z důvodu, že ještě zbylé a fungující firmy jsou jedinou zárukou finančního příjmu pracovníka a vedení těchto firem si svoji silnou pozici uvědomuje. Na druhé straně jsou to však právě sami zaměstnanci, kteří se snaží co nejdéle zajistit si své pravidelné výplaty a chrání si „své území“ tak, že raději ohrožují své kolegy, než aby danou pracovní pozici museli opustit sami. Samozřejmě, že je to pouze má domněnka, ale i tak mi ji nikdo nemůže vzít.

#### 1.4 Sexual harassment

Neméně závažná ale často velmi podceňovaná forma mobbingu se sexuální povahou mezi muži a ženami bývá nazývána jako sexuální obtěžování na pracovišti (Vykopalová, 2001).

V cizině se hovoří o sexual harassment („to harass“ v překladu toto sloveso znamená neustále znepokojovat, týrat a obtěžovat). S přídavným jménem sexuální je pak obsah vyložen jako obtěžování způsobené nejrůznějšími, lacinými, sexuchtivými poznámkami, vtipy a anekdotami (Haškovcová, 2004). Sexuální obtěžování bývá vnímáno velmi individuálně i negativně a je těžko prokazatelné (Vykopalová, 2007). I přesto, že je pracoviště po veřejných dopravních prostředcích a ulici druhým místem, kde se lze nejčastěji s obtěžováním setkat (Vichnarová, Havlová, Hůla, 2000), tak česká společnost tuto problematiku často zjednodušuje, toto chování popisuje za sexuální harašení a tím devaluje závažnost celé problematiky (Haškovcová, 2004).

## 2 CHARAKTERISTIKA MOBBINGU

V úvodní kapitole jsem se zmínila o základních formách mobbingu a jelikož už je známo, co všechno tento pojem v sobě zahrnuje, tak právě nyní považuji za žádoucí uvést základní kritéria šikany na pracovišti, která dokáží přesně určit, zda lze dané chování označit za silně patologické či se jedná pouze o konflikt, který bývá v organizacích nevyhnutelný a často i žádoucí.

V této spojitosti se shoduji s Janouškem (2004), který nám klade na vědomí, že konflikty bývají téměř na každodenním pořádku a existují ve všech sociálních skupinách. Je zcela evidentní, že nejméně konfliktů bude mít osoba na vrcholu společenské pyramidy a že těchto konfliktů bude přibývat směrem dolů po sociometrickém žebříčku. Nicméně běžná ačkoliv nepříjemná nedorozumění nemůžeme označovat za šikanování.

Kdy si tedy můžeme být jisti, že jsme se ocitli obětí psychického teroru? Nevykládáme si danou situaci špatně? Nepřeceňujeme její význam? Nejsme přespříliš přecitlivělí? Tyto otázky si zřejmě položí převážná většina těch, kteří si pomalu začínají uvědomovat, že něco není úplně v pořádku. Nejen z tohoto důvodu pokládám za nezbytné se zmínit o základních charakteristikách mobbingu, abychom ho dokázali bez větších problémů odhalit, pojmenovat a následně na něj i poukázat.

### 2.1 Znaky mobbingu

Svobodová (2007) uvádí hlavní znaky mobbingu:

- výskyt minimálně jednou týdně alespoň v délce 6 měsíců;
- dlouhodobé a nepřetržité útoky orientované na konkrétního jedince;
- pravidelnost a opakovatelnost;
- útoky jsou systematické a cílené;
- hrozby jsou nepřímé a skryté;
- těžká rozpoznatelnost, rafinovanost a zákeřnost;
- aktivní a trvalý tlak;
- bezcitnost a nelidskost;

- trvale jsou přítomny známky nepřátelství;
- neetická forma komunikace.

Svobodová (2008a) ve své následující publikaci tuto problematiku více rozvádí a blíže specifikuje podstatu šikany na pracovišti. Autorka uvádí, že u mobbingu se jedná o dlouhodobý nátlak, který za sebou nenechává viditelné stopy. Velmi výstižně jej označuje za „čisté“ násilí, jelikož jeho následky na rozdíl od fyzického násilí nelze na oběti po dlouhou dobu vůbec pozorovat a když už se nějaké objeví, tak jsou zřídka spojovány s mobbingem. Vážnost zvyšuje také fakt, že k útokům dochází většinou pod maskou laskavosti, což v oběti vyvolává mylnou představu o tom, že se vlastně nic neděje. Dále bychom měli brát v úvahu, že agrese neprobíhá na veřejnosti, neboť pachatel nechce být přistižen a tím riskovat i své odhalení. Určitě bychom neměli opomenout ani zákeřnost mobbingu, která tkví nejen v jeho skrytosti, dlouhodobosti, ale především v tom, že jednotlivé jeho projevy se šíří izolovaně a tím na ostatní kolegy v práci můžou působit jako celkem normální neshody a neškodné legrácky. Bohužel jen sama oběť ví, že tyto naschvály nejsou náhodné a v komplexu tvoří velmi dopodrobna rozpracovaný myšlenkový systém, díky němuž se postižený dostává do každodenního stresu, ztrácí motivaci k práci a ke konci již začíná skutečně dělat chyby, kterých by se dříve nedopustil.

## 2.2 Druhy strategie při mobbingu

Doposud jsem charakterizovala mobbing spíše na bázi teoretické, ale pro běžného zaměstnance nebo jakéhokoliv laika je více než potřebné, aby si uměl představit, jaké konkrétní podoby mobbingu mohou existovat.

Havlík (2005) uvádí právě ty nejčastější, mezi něž patří: pomlouvání, intriky, zesměšňování, ponižování, bezdůvodné nebo nepravdivě odůvodněné přeřazení na jinou práci – podřadnou funkci, sekýrování, ignorance, omezování iniciativy, odepření odměn, zveličování slabších stránek osobnosti, lživá obvinění, přehlížení, zadávání nevhodných úkolů, sociální izolace a řada dalších.

Co se týče strategií uplatňovaných při mobbingu, tak tuto problematiku dle mého názoru zpracovala velmi zdařilým a vyčerpávajícím způsobem především ve své knize Huberová (1995).

Podle zmiňované autorky mobber uplatňuje následující taktiky:

- zákeřné šuškáání, tajuplné narážky, zlomyslné osočování, očerňování u nadřízeného;
- zveličování a následné zevšeobecňování jednotlivých situací;
- oběti si připisují provinění, kterých se nikdy nedopustila;
- odmítnutí podpory a spolupráce, zavírání dveří, ignorování oběti;
- oběti se zabrání vyjádřit svůj názor;
- zadržování nových a zapírání důležitých informací;
- náhlé ukončení rozhovoru;
- vyloučení z běžných společných aktivit (např. společný oběd, oslava podniku apod);
- prostorová izolace (např. malá a odlehlá kancelář či oddělení pracovního stolu oběti od zbytku kolektivu);
- mizení pracovních podkladů a přístrojů;
- falšování a poškozování dokumentů, záměrné informační lži, zpronevěry;
- duchovní krádež (dobré nápady oběti si mobber přivlastňuje a prezentuje za své);
- dělání z komára velblouda, neustálá kritika a výčitky, zpochybňování rozhodnutí a odborné způsobilosti;
- vtipkování na adresu vzhledu, napodobování oběti, pachatelé se vysmívají vadám;
- rýpání v soukromém životě oběti a zveřejňování důvěrných informací o ní;
- poškozování či zcizování osobních předmětů, terorizování prostřednictvím telefonu;
- zavlékání rodiny oběti do celé záležitosti (např. anonymní telefonáty manželce oběti o tom, že jí její muž podvádí...);
- podezírání oběti z duševní choroby;
- vyhrožování tělesným násilím, tělesná zranění a špatné zacházení;
- zvrácené jednání (kouření v přítomnosti astmatika, přidání projímadla do čaje oběti) a
- nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce.

### 2.3 Ukázky z praxe

Myslím si, že by bylo celkem zajímavé, ale samozřejmě i účelné, nyní uvést některé z ukázkových případů, které nám umožní si vytvořit konkrétní představu o tom, jakým způsobem může mobbing probíhat. I když není možné obsáhnout všechny jeho formy, tak i přesto nás alespoň jednotlivé příklady z praxe správně nasměrují k tomu, abychom rozpoznali jeho zálužnost a ubezpečili se v tom, že to není naše chyba a už vůbec nepřikládáme danému chování větší význam, než jaký opravdu má.

*„Kdykoliv přišla na pana Milana nějaká pochvala, mobber jeho výkon naprosto znehodnotil. Okamžitě reagoval slovy, že to byla naprosto zbytečná práce anebo že na to už přeci přišel někdo jiný“ (Svobodová, 2008d, s. 19).*

*„Pan Novák našel po příchodu do práce na stole lísteček, že se nekoná původně plánovaná porada. Po pár dnech obdržel zápis z porady s výtkou od své nadřízené, proč se bez omluvy nedostavil“ (Svobodová, 2008a, s. 29).*

*„Paní Martě bylo opakovaně vytýkáno, že se jako nový pracovník nechodí radit se svojí služebně starší kolegyní. Tyto stížnosti jí kolegyně-mobberka neříkala přímo, ale sdělovala je nadřízené, která je následně paní Martě vytýkala. Jenže pro paní Martu byla taková situace velmi obtížná, zpočátku se opravdu chodila poctivě ptát, ale častá negativní zkušenost ji brzy odradila. Na každou otázku, ať byla jakákoliv, slyšela jen: „to tě ve škole neučili?“ nebo „dospělému člověku přece nebudu říkat, co má dělat“. Jindy kolegyně neodpověděla vůbec a jen dala najevo své pohrdání“ (Svobodová, 2008d, s. 19).*

Z ukázek je zřejmé, do jakých nejrůznějších rozměrů může šikana v zaměstnání narůst. Při pročítání všech těchto metod, které může pachatel uplatňovat na oběti, se mi pomalu „zvyšoval krevní tlak“. Ubránit se potom takto „šikovnému“ mobberovi, který má dopodrobna propracovaný plán s jasně vytyčeným cílem, vyžaduje podle mě opravdu značné umění a nejsem si jista, zda bych vůbec sama osobně byla schopná se pachateli vzepřít a úspěšně čelit jeho útokům.

Jediné, s čím bych si ale dovolila polemizovat, je fakt, že za mobbing lze označit jen psychický teror trvající nejméně jedenkrát týdně a po dobu půl roku. Co potom dělat, jestliže si mě mobber „podává“ pětkrát denně a pět dní v týdnu? Neumím si představit, že bych takovému tlaku mohla čelit déle než jeden měsíc! A co když je to jen jednou za čtrnáct dní, ale o to závažnější? Opravdu si nemohu pomoci, ale stanovovat v této oblasti přesná čísla není

podle mého názoru moc vhodné. Myslím si, že se jedná o záležitost ryze individuální a proto bychom k ní měli tak přistupovat.

## 2.4 Cíl mobbingu

Jestliže chceme co nejhloběji proniknout do problematiky mobbingu, tak bychom měli znát také cíl, ke kterému směřuje. Cílem mobbingu je někoho záměrně poškodit, znemožnit, rozhněvat či vypudit. Prvním krokem k tomu bývá snaha znemožnit oběti, aby mohla dobře konat svou práci (Mobbing je nepřítel dobrého šéfa, 2004).

Kratz (2005) vymezuje 3 cíle mobbingových aktivit:

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,
- zmenšit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a
- zablokovat její sociální vztahy v naději, že sama od sebe opustí pracovní místo.

Podle Svobodové (2008a) je úmysl mobbera jednoznačný a jedná se o psychickou a následně i fyzickou likvidaci jedince. Ať už ho k tomu vede žárlivost, strach z konkurence či jeho vlastní pocity méněcennosti, vždy se snaží zpochybnit pracovní výkon oběti a oslabit její sebevědomí. Kromě toho, že se mobber značně snaží donutit oběť k odchodu ze zaměstnání, stejně i tak mu může jít o prezentaci jeho moci a přesily nad jedincem a rovněž i o silný osobní požitek z jeho převahy.

### 3 MOBBING JAKO PLÍŽIVÝ PROCES

O tom, že v případě mobbingu se jedná o dlouhodobé a nepřetržité útoky, jsem informovala v předešlé kapitole. Nyní bych svou pozornost zaměřila z mého pohledu na jednu ze stěžejních oblastí a tou bude právě proces mobbingu. Myslím si, že znalost jednotlivých fází šikany by se neměla opomíjet, neboť rozpoznání příznaků a jeho včasné podchycení může oběť ochránit před mnoha nežádoucími důsledky, které by se zřejmě u oběti objevily a to za podmínky, že by byla nucena projít všemi stupni mobbingu.

I když někteří odborníci (Fehlau, 2003; Novák, Capponi, 1996) popisují pět fází mobbingu, tak jejich obsah je zcela shodný se čtyřmi fázemi, které uvádí převážná většina autorů (Beňo, 2003; Kallwass, 2007; Kratz, 2005; Svobodová, 2008a; Svobodová, 2007). Rozdílnost je pouze v názvech jednotlivých stádií. U některých autorů si vystačíme s klasickým označením jako první, druhá, třetí, čtvrtá fáze (např. Kallwass, 2007). Svobodová (2007) hovoří o konfliktu, systematickém psychoteroru, následně o zveřejnění případu a zásah nadřízeného a v úplném závěru se jedná o vyloučení. Avšak podle mě nejoriginálněji pojali toto téma (Novák, Capponi, 1996), když proces mobbingu přirovnali k fázím popsáním v rámci konfliktu v dramatu klasického divadla a to expozice, zauzlení (kolise), vyvrcholení (krize), obratu (peripetie) a fáze poslední – katastrofa.

Mobbing nevzniká jako blesk z čistého nebe v plném rozsahu. Má své spouštěcí momenty a vývojová stádia. Taktéž jeho metody a strategie se mění v čase a to v závislosti na fázi, do které se celý proces dostal (Janoušek, 2004).

#### 3.1 Fáze první: konflikt

Vše začíná vcelku nenápadně. Neškodné legrácky a projevy neomalenosti znejistí postiženou osobu, která se stane terčem jednoho či více kolegů (Beňo, 2003). Může jít o bezvýznamné maličkosti, vzájemné nepochopení, nepochopení, ale i drobné provokace. Na straně slabšího zanechávají hořkost, naopak silnější zaujímá postoj více a více agresivnější (Novák, Capponi, 1996).

Mobbing je tedy následkem konfliktu, který nebyl včas a produktivně vyřešen. Zpočátku by se problém možná dal ještě nějakým způsobem urovnat, ale na to už bývá zpravidla pozdě (Kallwass, 2007).

### 3.2 Fáze druhá: systematický psychoteror

Nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí a při pozdějším rozboru situace si nikdo již neumí uvědomit, co mobbing vyvolalo (Kratz, 2005). Útoky se objevují stále častěji, ve větší intenzitě a plně se soustředují na jednu osobu. Vzniká systematický psychoteror (Fehlau, 2003). K původnímu pachateli se mohou přidat další kolegové buď ve snaze posílit svoji pozici u tyрана, nebo ve snaze předejít nudě. Ze strany spolupracovníků se může jednat také o „přihřívání polívčičky“ a to v případě, že si sami netroufali něco začít, ale teď už vidí, že je téměř vše povoleno (Novák, Capponi, 1996).

Oběť se cítí ponížena a snižuje se její schopnost sebeovládání (Fehlau, 2003). Ztrácí sebevědomí a projevují se u ní psychosomatické poruchy. Tomuto tlaku se snaží vyhnout krátkodobými absencemi (nemoc, lázně spod.), v době volna se sice částečně zotaví, ale po několika dnech práce je vše při starém. Z dříve vlídného a otevřeného člověka se stává mrzut a samotář (Kratz, 2005). Postižený člověk si samozřejmě neodpočine ani o víkend, neboť vidina počátku nového týdne a tím pádem i nového kola týrání působí jako duši svírající obruč (Janoušek, 2004).

Následně je systematicky vyřazována z kolektivu. Sama má pak sklon k obrannému postoji, u ostatních pak nevzbuzuje žádný respekt a stává se v jejich očích outsiderem (Kallwass, 2007). Oběť přestává mít přehled a začíná dělat chyby. Tím, že se stává problémovou osobností, jsou předešlé mobberovi kritiky na adresu oběti vlastně potvrzeny (Svobodová, 2007).

### 3.3 Fáze třetí: zveřejnění případu a zásah nadřízeného

Utrpení oběti se nepřímo zveřejňuje. Nejistota a psychická zátěž způsobují snížení pracovního výkonu, dělání závažných chyb a omylů. Díky nimž lze veškerou kritiku nasměrovanou vůči oběti považovat za oprávněnou (Kallwass, 2007).

Jestliže nadřízený po celou tu dobu přehlížel neshody mezi zaměstnanci a odůvodňovali to tak, že přece nebudou řešit ryze soukromé záležitosti, tak až v situaci, kdy klesne pracovní výkon celého oddělení, se rozhodnou zasáhnout a přijat případná opatření. Mohou uběhnout až dva roky než se vedení začne mobbingem zabývat. Někdy mohou být podnikány pokusy o smír, které však přichází příliš pozdě, neboť mobber si již upevnil své postavení



vůči oběti do té míry, že neprojevuje žádné pochopení a sám nechce zanechat svého asociálního chování (Kratz, 2005).

Oběti je často vytýkána malá snaha, nízká motivace, chyby v práci a vedení jí dává nejrůznější ultimáta. Nikdo se nesnaží vyhledat skutečnou příčinu selhání pracovníka a všem zúčastněným stačí pouze povrchní pohled zvenčí. Situace je tím pádem chybně vyložena a veškerý zdroj potíží je přisouzen pouze oběti. Pro nadřízeného je nejjednodušším a nejrychlejším řešením právě výpověď oběti (Svobodová, 2007).

### 3.4 Fáze čtvrtá: vyloučení

Pokud to oběť vydrží až do závěrečné fáze, pak rozhodne odpovědný pracovník o tom, že by měla odejít. V lepším případě může jít o přeřazení na jiné oddělení, toho se však většinou dočkají pouze oběti, které psychický teror tiše snášejí, trpí a vůbec o něm nemluví, takže by se mohlo zdát, že jsou přes všechna příkoří stále loajální (Beňo, 2003).

Zpravidla se však v tomto rozvinutém stádiu šikany jedná o likvidaci nepohodlného pracovníka. Oběť může dát výpověď buď sama od sebe nebo se může nastražit taková „past“, aby dotyčná osoba udělala faktickou chybu a poté by ještě byla ráda za výpověď po vzájemné dohodě. Také se může stát, že oběť nezná zákoník práce, její případná chyba může být záměrně zveličena a pak už jen zbývá využít určitý moment směřující k vytoužené výpovědi (Novák, Capponi, 1996).

Kratz (2005) také doplňuje, že oběti trvá docela dlouhou dobu než se vzchopí a nastoupí do nového pracovního poměru. Někdy to může zajít až do takových krajností, že oběť je označena za osobu nezpůsobilou k výkonu výdělečné činnosti a začne pobírat příslušný důchod. Fehlau (2003) se zmiňuje o tom, že kromě zdravotních důsledků a nezaměstnanosti jsou oběti často poznamenány natolik, že dojde k ztroskotání jejich dlouholetých partnerských vztahů.

## 4 PACHATEL MOBBINGU A JEHO OBĚŤ

*Co jsem provedl, že si zasloužím takový trest?*

*„Dobře mířené slovo může ponížit nebo i zabít,  
aniž bychom si ušpinili ruce.*

*Jedním z velkých potěšení v životě  
člověka je ponižování bližních.“*

Pierre Desproges

V předcházející kapitole je uvedeno, jak lze včas rozpoznat nejrůznější aktivity související s mobbingem. Ale i přesto v nás může přetrvávat pocit, že se nás tato problematika nikdy netýkala ani netýká a proč bychom se tedy měli zbytečně zatěžovat něčím, co je nám tak vzdálené. Avšak opak je pravdou. Odborníci se totiž shodují na tom, že neexistuje žádná typická oběť (Svobodová, 2008d). Co z toho tedy plyne? Dle mého názoru bychom měli mít neustále na paměti, že se každý z nás může kdykoliv bez předchozího varování stát obětí šikany na pracovišti. Taktéž je nutné uvědomit si, že pouhým pozorováním a nicneděláním na obranu postiženého nahráváme opačné straně a tím se z nás tak vlastně stávají téměř rovnocenní spolupachatelé šikany.

Z výše uvedených důvodů si myslím, že si samostatnou kapitolu v rámci diplomové práce zaslouží taktéž oblast specializovaná na charakteristiku mobbera a jeho oběti. Jsem totiž přesvědčena, že informovanost o určitých hlavních znacích popisujících účastníky šikany umožňuje nadřízeným, ale mnohdy i ostatním zaměstnancům, zaměřit svou pozornost na potenciální ohrožené osoby, v případě potřeby v pravou chvíli zakročit a tím pádem zabránit důsledkům, ke kterým by tato situace v případě přehlížení zřejmě dospěla.

### 4.1 Profil mobbera

Kdo je to mobber? Je to typický sadista či nikoliv? Poznáme ho na první pohled?

Svobodová (2008a) poukazuje na skutečnost, že kdokoliv z nás by se teoreticky mohl stát pachatelem mobbingu, neboť v každém z nás je agrese. Psychický teror bývá následkem nevyřešeného konfliktu, který se pro nás může stát zdrojem pocitů křivdy a nepochopení. Na základě banálního problému pak můžeme začít s někým záměrně manipulovat, ale na rozdíl od mobbera trpíme výčitkami svědomí a cítíme se velmi provinile.

„*Mobber je pachatel násilí, který vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců*“ (Svobodová, 2007, s. 12).

Sice není znám typický profil mobbera, ale i tak lze u něj vysledovat určité osobnostní charakteristiky. Jedná se o egoistického člověka, který má pocit vlastní výjimečnosti a nadřazenosti. Velmi si přeje získat dominantní postavení, ve kterém bude moci kontrolovat a především ovládat chování a pocity svých obětí. Pachatelem je zpravidla ambiciózní člověk, který se soustřeďuje na dosažení svých osobních cílů a druhé potřebuje k tomu, aby mu pomáhali uspokojovat jeho nejrůznější potřeby. Významnou roli hraje také jeho pocit méněcennosti a nespokojenosti ve svém pracovním i osobním životě. Mobber nezná morální zábrany, ponižuje a působí bolest druhým bez výčitek. Taktéž rád vyvolává u svých obětí pocity viny a zbavuje se své zodpovědnosti tak, že se ji snaží přenést na druhé osoby (Svobodová, 2008c).

Typický pachatel šikany na pracovišti má tendence odreagovat si vlastní tenze na někom, kdo je prokazatelně slabší (Vykopalová, 2001).

#### 4.1.1 Motivy agresora

Svobodová (2007) uvádí přehled nejčastějších motivů vedoucích k mobbingu:

- *Motiv závidění a nenávidění* – mobber závidí druhým něco, co sám nemá a za to je také nenávidí. Tyto výhody spolupracovníků se snaží buď zničit nebo přivlastnit.
- *Motiv ubližovat* – mobber prožívá dvojí potěšení – jednak když ubližuje a ponižuje a potom, když o ponižení před obětí mluví. Tím si zvyšuje své vlastní sebevědomí.
- *Motiv moci* – touha být nadřazen a vládnout je pro mobbera hnací motor.
- *Motiv konkurence* – mobber má strach ze spolupracovníka, že by se mohlo ukázat, že má mnohem více schopností, znalostí a dovedností než on sám, a proto volí mobbing k odstranění nežádoucí konkurence.
- *Motiv nespokojenosti* – mobber se snaží své nedostatky a potíže svalit na druhé, to mu pomáhá k utišení vnitřního napětí.
- *Motiv stresu a napětí* – mobber se snaží odreagovat od stresu a k tomu mu slouží napadání druhých pracovníků.

- *Motiv nuda* – nuda nás vede k přemýšlení o tom, jak zaplnit čas a stává se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.
- *Motiv „nestat se obětí“* – mobber může napadat druhou osobu i proto, že se bojí aby se znovu nestal obětí a zkušenost jej naučila, že je to jediná cesta k přežití.
- *Motiv „být litován“* – mobber chce být litován a mít z toho výhody.
- *Zástupný motiv* – oběť může být pouze náhradníkem. Pachatel si nemůže vyřídit účty např. s nadřízeným a tak si vybere snadnější kořist.

#### 4.1.2 Typy mobberů

Huberová (1995) rozlišuje pachatele mobbingu na:

- *Strůjce*. Jsou při mobbingu určujícími činiteli, neboť jsou to právě oni, co neustále vymýšlejí nové intriky a oběť nenechají ani chvíli v klidu. Buď jednají sami za sebe nebo v kolektivu hledají své spojence.
- *Náhodné pachatele*. Z naprosto nezávažného konfliktu se mezi kolegy rozvine dlouhodobý spor. Tento boj je vyrovnaný až do té chvíle, než jeden ze zaměstnanců získá převahu. Zda v budoucnu svých zlomyslností zanechá nebo v nich bude pokračovat závisí na morální úrovni náhodného pachatele.
- *Spoluúčastníky*. Existují dva typy. Jedni, kteří aktivně podporují mobbera tím, že sami promýšlejí praktiky, jakým způsobem mají oběť dostat do ústraní. A ti druzí se snaží mobbing nevidět a tím vlastně psychický teror podporují. I když k mobbingu přispívají jen pasivně, tak v každém případě i na ně spadá spoluzodpovědnost, jelikož mobbing lze provozovat pouze za podmínky, kdy pachateli nikdo nepřekáží. Často však strach z mobbera je mnohem vyšší než naše odvaha zastat se postiženého.

#### 4.1.3 Aktéři mobbingu v závislosti na jejich pohlaví

Výše popsaná typologie mobberů rozděluje pachatele pouze velmi obecně, ale mezi jednotlivými aktéry šikany jsou významné rozdíly. Jinak mobbuje žena a jinak muž, odlišně zpravidla postupuje nadřízený či podřízený (Vykopalová, 2001).

Krčmařová (2002) popisuje mobbingové praktiky podle pohlaví agresora:

#### 4.1.3.1 *Jak mobbuje žena*

- Lstí připravuje svého kolegu v práci o možnost projevu a sebeprosazení.
- Nevyjadřuje se přímo, ale spíše pomocí mlhavých a nepřesných narážek.
- Ráda hovoří o svém konkurentovi v podniku za jeho zády a o jeho chybách, aby sama z toho vytěžila výhody.
- S chutí se vysmívá slabým stránkám druhých.
- Vědomě škodí své oběti tak, že šíří o ní nepravdivé zvěsti.
- Sama se vychvaluje před svým šéfem; ráda by od něj slyšela časté pochvaly i za běžné výkony.
- Příležitostně svého spolupracovníka za přítomnosti jeho kolegů přímo očerní.
- Často předvádí nejrůznější herecké výkony, které by mohly prospět jejímu kariérovému postupu.
- Jedná-li se o nadřízenou, tak své postavení zneužívá k nátlaku ke svým kolegyním.
- Jako šéfka je nedůvěřivá převážně vůči témuž pohlaví a stejně ambiciózní ženy se snaží dostat z kola ven.

#### 4.1.3.2 *Jak mobbuje muž*

- Potřebuje-li kolegu zasáhnout, tak je mnohem chladnější, tvrdší a dělá méně emocionálních oklik než žena.
- Nátlak vykonává ústními pohrůzkami.
- Trestá přímo a to tak, že svoji oběť často přeřazuje z místa na místo. Svým spolupracovníkům dává rád najevo, kdo je tu silnější.
- Buď ze svým konkurentem vůbec nemluví, nebo ho naopak pořád přerušuje, aby ho tím nahlodal a znejistil.
- Jako šéf svého kolegu chladnokrevně izoluje.
- S obrovskou oblibou svoji vybranou oběť „knokautuje“ u nadřízeného sdělením typu: „Má obě ruce levé.“, „Je v nějaké sektě.“, apod.

- Svým podřízeným přiděluje práce, kterou jsou hluboko pod úrovní jejich dosavadní kvalifikace, což snižuje jejich sebevědomí.

Jako praktikantka nebo brigádnice jsem v rámci svých dosavadních pracovních příležitostí působila pouze v kolektivu žen. Mohu říci, že mé zkušenosti nebyly příliš přívětivé. Všude jsem se setkala s pomluvami, intrikami a vzájemnou nenávisť. Podle mých zkušeností byl velký rozdíl, zda jsem pracovala s osobami s vyšším vzděláním (např. základní škola, azylový dům pro bezdomovce) či s osobami s nižším vzděláním (pošta, Kaufland). Na základní škole se vše dělo velmi nenápadně, na povrchu úsměv ale uvnitř silná přetvářka. Naopak na poště byly na každodenním pořádku vulgární slova, nadávky a přímé osočování. Nemožu posoudit, zda je lepší vyjadřování nenávisť pomocí přímých nebo nepřímých praktik, ale v obou případech jsem se cítila velmi špatně. Proto mám docela velké obavy z budoucího povolání, už nebudu moci jen tak sbalit „svých pět švestek“ a odejít, ale budu muset „zapadnout“ to již rozběhlého kolotoče a tam si najít své „místečko“. Doufám, že se mi to podaří a nebudu muset čelit nějakým nekalým praktikám svých nových kolegů či šéfů.

## 4.2 Typická oběť

Mohu se i já stát obětí šikany? Kdo je více ohrožen a kdo naopak se nemusí mobbingu vůbec obávat? V této podkapitole se budu snažit na položené otázky vyhledat odpovědi.

Jestliže je někdo z nás toho názoru, že je dostatečně psychicky silný a tudíž se nikdy nemůže stát obětí šikany v zaměstnání, tak se zdaleka mýlí. Ani tato vlastnost nemůže být považována za záruku, že se s přehledem vyhneme důsledkům mobbingu. Podle mnohých výzkumů bylo prokázáno, že se obětí může stát doslova a do písmene opravdu každý z nás, vše se odvíjí pouze od výběru mobberových strategií a od délky trvání vybraných útoků. Přesněji řečeno, nakonec bude poražen i psychicky odolný a zdatný jedinec. Ale i přes všechna tato fakta jsou někteří zaměstnanci ohroženi více než ti druzí (Haškovcová, 2004).

### 4.2.1 Stačí drobná odlišnost

Příčina málokdy spočívá v našich osobnostech, obětí se může stát žena i muž různých věkových kategorií, postavení, vzhledu aj. (Svobodová, 2008d).

Leymann (In Svobodová, 2008d) zjistil, že existuje určitá náchylnost stát se obětí daná tím, že osoba jakýmkoliv způsobem vybočuje. Vůbec nezáleží na tom zda v negativním či pozi-

tivním slova smyslu, vše dokáže mobber využít pro svůj prospěch. Negativní odlišnost velmi důkladně zdůrazní, čímž upozorní na své vyšší kvality, pozitivní odlišnost zase pečlivě pohaní.

Odjakživa poutali pozornost lidé odlišní jak po fyzické, tak po psychické stránce. Ve škole jsme si všimli Vietnamce či zrzavého chlapce a v práci si kolegové na první pohled všimnou rovněž tělesné vady, barvy pleti, způsobu oblékání atd. Oběťmi se tedy stávají příslušníci menšin, cizinci, lidé s odlišnou sexuální orientací nebo se zdravotním postižením. Pozornost bude taktéž soustředěna na jedinou ženu v mužském kolektivu, ale i jedinou mladou osobu mezi mnohem staršími kolegy (Svobodová, 2008d).

Oběťmi se stávají dvě psychologicky odlišné kategorie osob (Havlík, 2005):

- Lidé více introvertní, neflexibilní, citlivější, poddajní, závislejší a úzkostnější, ale i jedinci s větší pracovitostí, odborností, inteligencí, kreativitou, poctivostí, trpělivostí, větší pečlivostí apod. Jestliže někdo vyčnívá z průměru, pak na ostatní vždy působí jako potenciální ohrožení. Spolupracovníci ho proto nechtějí přijmout do svých řad a dávají mu najevo svoji nepřízeň.
- Jedinci extrovertní, přizpůsobivý, průbojnější, egocentričtí, ambiciosní, sebevědomější, nezávislejší, emotivně stabilnější, pragmatičtější, cílevědomí. Kariéristé bývají jen zřídka pozitivně přijímáni, zpravidla nebývají kolektivem vítáni. Kolegové je mohou přijmout, ale s námitkami a zůstávají stále ve střehu. Jejich nadřazení se jim pokoušejí srazit hřebínek.

#### 4.2.2 Nováčci a naivky to mají těžší

Kromě již zmiňované fyzické a psychické odlišnosti mohou při výběru oběti mobbingu hrát klíčovou roli i jiné faktory.

Svobodová (2008d) poukazuje na nové zaměstnance, kteří bývají častou kořistí mobberů, obzvláště pokud se od svých kolegů odlišují vyšším vzděláním, inteligencí, zkušenostmi ze zahraničí atd. Jindy nový pracovník nemusí být pouze sympatický mobberovi nebo mu může připomenout nějakou osobu z minulosti, na kterou pak automaticky přenáší své předchozí negativní zážitky. Nemalou skupinu obětí reprezentují lidé, kteří jsou na práci existenčně závislí, pracují ve městě vysokou nezaměstnaností nebo za více nepříznivých podmínek než ostatní zaměstnanci (pracovní poměr na dobu určitou, samoživitelka – žena bez

partnera a s malými dětmi...). Autorka vidí ohroženou skupinu osob také u lidí naivních a důvěřivých, kteří si neumí představit, že by někdo mohl být opravdu tak nedobry, a proto neustále hledají různé argumenty a ospravedlnění pro pachatelovo nepřátelské chování. Zatímco se oběť snaží pochopit mobberovy důvody pro psychický teror, tak mu způsobuje frustraci. Jelikož se postižená osoba nemstí a nebrání, tak pachatel získává pocit, že nemá oběť pod kontrolou, což nemíní dopustit a to ho vede k mnohem tvrdšímu a zákeřnějšímu boji se svým konkurentem.



## 5 PŘÍČINY MOBBINGU

„Ani nejzbožnější nemůže žít v míru, když se to zlému sousedovi nelíbí.“

*Schiller*

V předchozí části jsem se pokusila poskytnout co nejvíce informací potřebných k rozpoznání mobbingu. Už bychom měli vědět, v čem spočívá jeho podstata, jaký má průběh, jaký je typický profil oběti a pachatele a s jakým záměrem bývá mobbing ztotožňován.

Nyní bychom mohli již přejít k dalšímu kroku a zjistit, jaké jsou nejčastější uváděné příčiny vzniku mobbingu. Je totiž zřejmé, že pro úspěšnou prevenci, budeme muset objevit důvody existence šikany na pracovišti a snažit se o jejich postupné zmírnění až následnou eliminaci.

### 5.1 Proč vzniká mobbing?

European Agency for Safety and Health at Work (2002) neboli Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci poukazuje na faktory, které zvyšují pravděpodobnost šikanování:

- špatná organizační kultura, která buď šikanování přehlíží nebo není schopná ho uznat za problém,
- náhlá organizační změna,
- nejisté zaměstnání,
- slabá spolupráce mezi vedením a zaměstnanci navzájem,
- vysoké požadavky na práci,
- nedostatky v podnikové politice a nedostatek společných hodnot,
- zvýšená úroveň stresu při práci,
- individuální nebo situační faktory, např. problémy v rodině, užívání drog, alkoholu aj.

Haškovcová (2004) dodává další činitele a to:

- jednotvárná nebo stereotypně se opakující práce a s tím spojená nuda,

- chybný styl řízení způsobený buď autoritativním a nepřístupným šéfem či naopak velmi slabým šéfem.

Beňo (2003) píše o 10 hlavních spouštěčích mobbingu a pro doplnění zde uvedu jen ty, které ještě nebyly jmenovány:

- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem,
- závist a „konkurenční vztahy“,
- nedostatek tolerance,
- destruktivní zacházení s chybami a omyly,
- struktura osobnosti mobbovaného a mobbujícího.

Schmidbauer (2008) upozorňuje taktéž na riziko vzniku šikany v zaměstnání tehdy, kdy jeden kolega snižuje svého spolupracovníka, jelikož se chce ubránit zjištění, že jeho vlastní práce za nic nestojí a nesplňuje kritéria vysoké úrovně, kterou od sebe očekává a kterou od něj očekávají i jeho nadřízení. Tímto způsobem se snaží zachránit vlastní sebevědomí.

Jestliže se podíváme na výše vyjmenované příčiny, které mohou buď přímo či nepřímo vytvářet prostředí podporující zrod mobbingu, tak zjistíme, že převážnou úlohu zde hraje právě vedení. Je evidentní, že vnější okolnosti jako např. rostoucí nezaměstnanost a s tím spojený strach o ztrátu pracovního místa se budou ovlivňovat mnohem hůře než třeba budování přátelské a pozitivní atmosféry. Z tohoto důvodu bychom se měli soustředit na to, co je v našich možnostech. Podle mého názoru má vše pod kontrolou šéf a ten by se měl snažit o spolehlivý výběr zaměstnanců, o jejich vzájemné osobní i profesní vztahy, o motivaci k práci a měl by být vzorem všem zaměstnancům.

Svobodová (2008a) poukazuje na nejčastější chyby vedoucích pracovníků:

- chaotičnost v rozhodování,
- nejasné kompetence,
- neexistence pravidel,
- neprůhledná politika vedení,
- zadávání nadbytečných úkolů,
- protěžování některých zaměstnanců,

- nezájem o potřeby zaměstnanců,
- neustálé vydávání nových oběžníků a směrnic,
- časté organizační změny,
- neobjektivní systém hodnocení,
- nedostatek respektu a empatie,
- vysoká míra kritiky,
- neochota řešit konflikty.

## 5.2 Riziková pracoviště

Zajímalo mě, zda existují nějaká pracovní odvětví, kde se mobbingu daří mnohem více než je obvyklé. Huberová (1995) tvrdí, že ať se jedná o úřad, redakci novin či cementárnu, tak psychologická válka se vede na každém pracovišti. Avšak nápadný je ten fakt, že dělníci dělají svým kolegům mnohem menší peklo ze života než kupříkladu úředníci. Reinhold Konstanty (In Huberová, 1995) vidí hlavní příčinu v tom, že se dělníci zbavují frustrace velmi často přímo, aniž by k celé věci mlčeli, ale úředníci se raději uchýlí k rafinovanějším intrikám, které nelze zpočátku téměř odhalit. Uwe Martens (In Huberová, 1995, s. 22) vidí důvod jiný a to: *„V odvětví průmyslu jsou nároky přesně vymezeny, šance na postup jen velmi omezené. Oproti tomu se úředník může, jestliže všechno dobře půjde, dostat nahoru velmi rychle. A proto, aby všechno dobře šlo, tak se tomu často napomůže.“*

Podle výzkumů psychologa práce prof. Zapfa (In Kratz, 2005) zvýšené riziko hrozí zaměstnancům a úředníkům pracujícím v resortu:

- zdravotnictví a sociálních věcí,
- školství a tělesné výchovy,
- státní správy.

Zapf to zdůvodňuje tím, že učitelé, zdravotní personál aj. pracují zpravidla ve větších kolektivech, jsou závislejší na vzájemné spolupráci a komunikaci. Středem pracovních procesů je přitom celá jejich osobnost, a tudíž se vytváří větší prostor k nejrůznějším negativním praktikám.

Mobbing se také častěji vyskytuje mezi duševně pracujícími a v podnicích se složitější organizační strukturou, které mobbing přímo podporují (Svobodová, 2008a).

## 6 MOBBING A JEHO NÁSLEDKY

V rámci třetí kapitoly, která pojednávala o jednotlivých fázích mobbingu, jsem se již okrajově zmínila o jeho následcích. Avšak jsem danou oblast neprobírala až v takovém rozsahu, abych mohla důrazně upozornit na jeho nesmírné nebezpečí, které číhá na každou potenciální oběť čili relativně na každého z nás.

Souhlasím s Kratzem (2005), že každý zaměstnanec z vlastní zkušenosti ví, že špatné klima na pracovišti dosti zřetelně ovlivňuje jeho náladu a dokonce způsobuje větší utrpení než takové pracovní podmínky jako např. těžká tělesná námaha, noční práce apod. Potom si zajisté všichni dokážeme alespoň částečně představit, aniž bychom museli mít bujnou fantazii, jakým směrem se bude zřejmě vyvíjet kvalita života osoby, která musí snášet ustavičný psychický teror. Sotvaže šikanovaný zaměstnanec překročí jeho osobní hranici zátěže a frustrace, zareaguje jak jeho tělo, tak i duše – buď postupně nebo obě najednou.

Závažnost mobbingu taktéž dokazuje jeho postavení v žebříčku stresujících událostí na škále Holmese a Raheho. Samozřejmě že bolesti, kterou způsobí smrt partnera, se nevyrovná, ale lze jej dát na stejnou úroveň jak je např. rozvod a to je 73 bodů z maximálního počtu 100. Jen pro bližší posouzení – úmrtí blízkého člena rodiny 63 body, ztráta zaměstnání je hodnocena 47 body (In Novák, Capponi, 1996).

Psycholog Spurný (In Kühnová, Bohata, 2005) tvrdí, že ať už má šikana jakékoliv označení, tak vždy platí, že jde o projev patologických mezilidských vztahů. Tedy těch vztahů způsobujících u oběti dlouhodobější a stupňující se zatížení, které v ní vyvolává značné úsilí uniknout z této problematické situace jakýmkoliv způsobem. Výjimkami, jak dokazuje praxe, nebývají bohužel ani pokusy o únik trvalý. Čili suicidální neboli sebevražedné jednání.

### 6.1 Důsledky mobbingu pro samotnou oběť

#### 6.1.1 Psychické

Mezi nejhojnější psychické potíže oběti můžeme zařadit neklid, nervozitu, úzkost, poruchy koncentrace a paměti. Poté následují poruchy sebehodnocení, pochybnosti a narušeného sebevědomí. Trvalý stres a nejistota způsobují poruchy spánku a nadměrnou únavu. Klesá

výkonnost, postupně narůstá sklíčenost, smutek a špatná nálada. Dlouhodobé potíže mohou vyústit v diagnózu deprese (Svobodová, 2008c).

### 6.1.2 Psychosomatické

K výše popsaným následkům se přidružují i psychosomatické potíže jako svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad. Díky dlouhodobě zvýšené hladině stresových hormonů v krvi dochází k vysokému krevnímu tlaku a zvyšuje se riziko kardiovaskulárních onemocnění (Svobodová, 2008c).

Vargová (2003) ve svém článku popisuje i onemocnění žaludku, střev a kožní choroby.

U obětí můžeme pozorovat taktéž náhlé zhoršení zraku, záněty spojivek, tiky, záchvaty astmatu, kopřivku, mentální anorexii či mentální bulimii. V anamnéze mnohých osob, které onemocněly rakovinou, najdeme dlouhodobý psychický stres a traumata (Novák, Capponi, 1996).

Podle Svobodové (2008c) tato bezvýchodná situace vede ke zneužívání psychotropních látek, alkoholických nápojů a k již zmiňovaným myšlenkám na sebevraždu. Dále dodává, že přestože bývá mobbing v mnoha firmách stále tabu, tak podle některých autorů je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci v České republice spojen s problémy v zaměstnání.

Hamburská mobbingová linka zveřejnila poznatky, které získala za tři roky svého působení. Z celkem 2100 volajících osob si stěžovalo (In Kratz, 2005):

- 31% na psychosomatické potíže jako deprese, úzkostné stavy a stres až po náhlé částečné nebo úplné ohluchnutí a nervové zhroucení,
- 25% na žaludeční potíže,
- 22% na poruchy spánku,
- 15% na bolesti a zatuhlost, od bolesti hlavy až po revmatismus.

### 6.1.3 Sociální

Díky tomu, že oběť žije v neustálém sociálním stresu, nejistotě a permanentně má v mysli situaci v práci, jsou její sociální potřeby značně frustrovány. Oběť ztrácí chuť do života, izoluje se od vnější reality, ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se a je narušena její

schopnost komunikace. Tyto pocity silně narušují i vztahy s rodinou a kamarády. Vzhledem ke skutečnosti, že mezi základní psychologické potřeby patří převážně kontakt s lidmi, tak frustrace může ještě dále nabývat větších rozměrů. Kromě všech těchto útrap hrozí oběti ztráta zaměstnání. Pokud se navíc jedná o starší osobu v předdůchodovém věku, tak její budoucí uplatnění na pracovním trhu bude velmi nízké (Svobodová, 2008a).

## 6.2 Důsledky pro organizaci

Kromě samotné oběti jsou mobbingem ohroženy i další složky podniku. Na úrovni organizace můžeme hovořit o níže uvedených důsledcích (European Agency for Safety and Health at Work, 2002):

- vyšší absence a fluktuace pracovníků,
- snížení efektivity a produktivity a to nejen u obětí šikany, ale i u ostatních zaměstnanců, kteří jen tak lehce nesnesou převládající negativní psychosociální klima na pracovišti,
- právní důsledky šikanování mohou být pro organizaci také značně vysoké.

Christine Öttl (In Beňo, 2003) je toho názoru, že i když se oběť rozhodne zůstat a tím si třeba zabezpečit své jediné finanční zdroje, tak ani tato varianta není pro organizaci vůbec vyhovující. Můžeme mluvit o „vnitřní výpovědi“, což znamená, že zaměstnanec je na svém pracovním místě přítomen pouze fyzicky, ale jeho potenciál, schopnosti a dovednosti již k dispozici nejsou. Práci sice vykonává, ale dělá pouze to, co musí dle pracovní smlouvy, ale dobrovolně neudělá nic navíc.

Dříve než jsem se vůbec mobbingem začala zabývat, tak jsem na mnoha brigádách sama zažila určité negativní situace, které jsem však díky své vlastní neinformovanosti neuměla pojmenovat. Teď již vím, že pod šikanou si nemůžeme představovat jen tělesné násilí, jehož důsledky lze vidět pouhým okem, ale i psychické násilí, neboť to má pro nás připravenou taktéž velmi nepřijatelnou prognózu.

Sama jsem nevydržela v žádném zaměstnání déle než 6 měsíců, jelikož za tu dobu jsem již dokázala hluboko proniknout do vzájemných mezilidských vztahů a byla jsem vtažena do každodenních konfliktů. V noci mě budily noční můry o práci a pak jsem nemohla vůbec

usnout. Poté jsem se vždy rozhodla odejít a najít si něco přívětivějšího, ale nakonec jsem se dostala do podobné situace.

Opravdu nevím, proč se tento bludný kruh musí neustále opakovat, možná by si nadřízení měli více vážit svých podřízených a naopak. Pokud by se ovšem organizace nechtěla těmito problémy zabývat z humánních důvodů, tak by si měla uvědomit, jaké důsledky může mít pro organizaci zdánlivě banální konflikt, který může přerůst v mobbing. Proto by se měla snažit o budování pozitivního klimatu na pracovišti alespoň z ryze sobeckých důvodů a tím zabezpečit, aby jejich firma, organizace, škola atd. mohla fungovat na maximální výkon a zachovat si svoji dobrou pověst či vysokou prestiž.



## 7 VÝSKYT MOBBINGU

Zda-li nás předešlé kapitoly měli za úkol seznámit s mobbingem v jeho celkovém kontextu, abychom ho dokázali rozpoznat a pochopit, tak zvlášť na tomto místě považuji za zcela adekvátní uvést některé výsledky z již provedených výzkumů nejen ve světě ale i v České republice, neboť mám silnou potřebu všechny ujistit v tom, že šikana na pracovišti existuje, nepatří ani zdaleka mezi ojedinělý jev a neměli bychom ji brát na lehkou váhu.

Jelikož se budu v rámci výzkumu v praktické části své diplomové práce zabývat i otázkou, do jaké míry jsou zaměstnanci ohroženi mobbingem, tak je dle mého názoru nutné představit studie zaměřené na danou problematiku a na jejich základě pak stanovit, co je již dostatečně prozkoumáno a co naopak nikoliv.

### 7.1 Světové výzkumy

I když mobbing existuje již velmi dlouho, tak větší pozornost si zasloužil teprve v osmdesátých letech minulého století a to díky švédskému profesorovi a psychologovi Heinz Leymannovi, PhD, MD sci, který provedl první studii na světě týkající se mobbingu v r. 1984, vydal první knihu 1986 a teprve na základě jeho informací se tímto tématem začaly zabývat i ostatní země (Norsko, Finsko, Německo..., ale také Maďarsko, Turecko...). Tento profesor zpracoval v roce 1992 rozsáhlou studii pod názvem *Nový problém na pracovišti: Mobbing*. Autor referuje o výsledcích dotazníkového šetření v náhodně vybraných pracovištích ve Švédsku. Výzkumu se zúčastnilo 2400 pracujících mužů a žen. Zkušenosti s mobbingem uvedlo 3,5% osob, pokud by se měl výsledek zobecnit na celou populaci ve Švédsku, tak by to znamenalo, že zhruba 154 000 ze 4,4 milionu zaměstnanců se již ve svém profesním životě setkalo s šikanou. Vědci na základě studie předpokládají, že se každý rok s šikanou setká minimálně 120 000 nových zaměstnanců. Průměrná délka šikany přitom činila dlouhých 15 měsíců. Výzkum také zjišťoval i rozdíly mezi muži a ženami, ale významné rozdíly nebyly potvrzeny. S mobbingem se ve své práci setkalo 45% mužů a 55% žen. Nejvíce se jednalo o zaměstnance ve věku 21-40 let, ale v porovnání s ostatními věkovými skupinami nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly. 40% obětí šikany uvedlo, že pachatelé nebyli sami, ale ve 2 až 4 členných skupinách. Na závěr bylo zjištěno, že 12,5% obětí pracuje ve státní sféře či v sociální oblasti, 10,3% ve zdravotnictví a 6,2% ve školství (Leymann, 1992).

Podle [www.hrnguide.com](http://www.hrnguide.com) (In Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence, 2007) byla v USA polovina zaměstnanců vystavena agresi na pracovišti a 47 milionů amerických zaměstnanců zažilo v práci psychologickou agresi.

Podle první reprezentativní zprávy o mobbingu vydané Spolkovým úřadem ochrany práce a pracovního lékařství je šikaně v Německu vystaveno 2,7 %, což znamená víc než 800 000 pracovníků. Alespoň jednou za život byla každá devátá osoba šikanována na svém pracovišti. Mobbing zabere v Německu přibližně 1,7 miliardy pracovních hodin ročně. Asi 20 % sebevražd v Německu bylo z důvodu mobbingu (In Kratz, 2005).

V Turecku bylo v rámci studie dotázáno 363 respondentů pracujících v oblasti vzdělávání a zdravotnictví. Z výsledků vyplynulo, že celých 47,1 % se již někdy stalo obětí šikany a větší nebezpečí hrozí spíše zaměstnancům pracujícím v oblasti vzdělávání (Yildiz, 2007).

Výsledky ze studie realizované v Evropské unii poukazují na to, že se v roce 2000 stalo 9% (12 000 000) zaměstnanců pracujících v evropských krajinách obětí šikany. Taktéž se objevil velký rozdíl mezi výskytem mobbingu v jednotlivých členských krajinách EU. Tyto rozdíly mohou být dané tím, že některé země nepřikládají šikaně na pracovišti velký význam a taktéž někteří nadřízení se snaží jednotlivé případy mobbingu před veřejností „ututlat“. Výskyt šikanování byl nejvyšší na pracovních místech s vysokými požadavky a nízkým stupněm individuální kontroly, důsledkem toho je vysoká úroveň strachu (European Agency for Safety and Health at Work, 2002).

## 7.2 Česká republika

Výskyt mobbingu je daleko častější, než si sami uvědomujeme. V České republice není situace zmapovaná v takovém rozsahu jako v zahraničí, ale o nějaké výsledky se už v menší míře opírat můžeme (Svobodová, 2008a).

Ondrášová (2008) ve své diplomové práci shromáždila data od poměrně velkého počtu respondentů z ČR. Z celkového počtu 449 dotázaných se s šikanou v zaměstnání setkala často 23 respondentů (5,1 %), někdy 142 respondentů (31,6 %). Tito zaměstnanci uváděli za 3 nejčastější způsoby mobbingu ve 35,3 % neustále kritizovanou práci, ve 34,1 % sexuální obtěžování a v 30,5 % zpochybňovaná rozhodnutí. Následovně se jednalo o ve 22,8 % pomluvy, ve 22,2 % vyhrožování, v 18 % úlohy pod úroveň, také o nadávky a křik, neustálé přerušování, zesměšňování soukromého života, o zadávání obtížně splnitelných úkolů

apod. Na otázku, jakým způsobem tuto situaci řešili, odpovědělo 23,4 % respondentů, že situaci řešili sami, 6% respondentů za pomoci nadřízeného, 4 % respondentů za pomoci odborníka, 5,3 % respondentů za pomoci léků, 8,7 % respondentů změnou pracoviště, 9,1 % respondentů rozvázáním pracovního poměru, 2,9 % respondentů pracovním právním sporem, 0,7 % respondentů jinak a 4,7 % respondentů uvedlo, že problém přetrvává.

Z výzkumu z května 2007 realizovaného společností GfK Praha, která se šikanou na pracovišti zabývá již několik let, vyplynulo, že osobní zkušenosti s mobbingem má v současnosti 16 % populace starší 14 let. Podle Večerkové, výzkumné pracovnice této společnosti, jsou postižení jedinci vystaveni všem formám mobbingu např. zadávání nesmyslných úkolů, zesměšňování a pomlouvání ostatními, podceňování výkonu, nepodložená kritika, ukládání úkolů neodpovídajících kvalifikaci pracovníka až po výjimečné případy ústního telefonického či písemného vyhrožování (In Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence, 2007).

Výzkumný ústav bezpečnosti práce (In Svobodová, 2007) provedl dotazníkové šetření v roce 2004, kterého se zúčastnilo 1286 osob. Výsledky ukázaly, že 13 % respondentů má osobní zkušenosti s mobbingem, 12 % s fyzickým násilím a 38 % se slovním napadáním.

Výsledky ankety konané na stránkách pracovního serveru Job3000 dokazují, že s mobbingem setkala 80 % odpovídajících. Dále bylo zjištěno, že pouhých 20 % obětí mobbingu situaci řešilo a ten zbytek případů byl ukončen pracovní výpovědí a někdy i daleko horším způsobem (In Svobodová, 2008a).

## 8 OBRANA PROTI MOBBINGU

Domnívám se, že všechny doposud uvedené informace včetně výsledků výzkumů, průzkumů a anket dostatečně upozorňují na závažnost šikany provozované na pracovištích a již přestaneme být pasivní a nebudeme se snažit před problémy utíkat.

To, že důsledná prevence je neúčinnější metodou, jak se vyhnout mnoha sociálně – patologickým jevům, víme snad všichni. A kvůli tomu, bychom se měli dle mého názoru zaměřit právě na budování takových pracovních podmínek, ve kterých neexistuje prostor pro rozvoj mobbingu. Myslím si, že prevence by měla být komplexní, což znamená, že zodpovědnost za vznik mobbingu nebude přisuzována nejen oběti či agresorovi, ale taktéž celému pracovnímu kolektivu a v největší míře nadřízeným, personalistům a ostatním kompetentním osobám, které mají v náplni své práce i péči o zaměstnance.

Řešení mobbingu nastupuje až v případě, že selhala prevence. Sami z vlastní zkušenosti můžeme vědět, že ani sebelepší prevence nemusí být zárukou úspěchu. Můžeme znát ve svém okolí sourozence, kteří byli vychováváni stejnými rodiči a stejným výchovným stylem, ale pouze jeden z nich může mít větší sklon k alkoholu či drogám a pokud včas nezasáhneme, tak nad ním můžeme podepsat „ortel smrti“.

Proto si myslím, že i když se šikana na pracovišti přesto objeví, tak by si vedení mělo zachovat chladnou hlavu a nebát se o mobbingu mluvit a to i na veřejnosti, jelikož když se budou všichni zaměstnavatelé tvářit tak, jako by se je daný problém netýkal, tak i přesto zůstane tento značně frekventovaný jev věčné tabu. Nikdo nebude mít dostatek odvahy postavit se mu a tím pádem dosáhnout spravedlnosti. Také si myslím, že kdyby se jednotlivé případy mobbingu zveřejňovaly, tak by si všichni zaměstnanci i zaměstnavatelé mohli předávat vzájemné zkušenosti a rady, které by mohli pomoci k prevenci nebo k rychlému a konstruktivnímu řešení již vzniklého problému. Dle mého názoru by se mobbeři stáhli také více do ústraní, jelikož by již nebylo tolik těžké je odhalit, a oběti nebo ostatní spolupracovníci by se tolik nebáli řešit mobbing a domoci se svých práv, na které má každý zaměstnanec právo.

## 8.1 Prevence

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2002) považuje za nejefektivnější preventivní aktivity proti mobbingu jednak zlepšování psychosociálního pracovního prostředí, ale také tvorbu specifických opatření proti šikaně (viz níže).

### 8.1.1 Všeobecné zlepšení psychosociálního pracovního prostředí

- umožnit všem zaměstnancům rozhodovat o tom, jakým způsobem budou realizovat svoje úlohy;
- maximálně snížit rozsah monotónní práce;
- zvýšit informovanost o cílech;
- rozvíjet vůdcovský styl a zabránit nejasné specifikaci rolí, pozic a úloh.

### 8.1.2 Rozvoj organizační kultury se standartami a hodnotami proti šikaně

- uvědomění si všech možných praktik, které lze považovat za mobbing;
- analýza rozsahu a charakteru problému;
- formulace politiky s jasnými pravidly pro pozitivní sociální interakce, což zahrnuje:
  - etický přístup zaměstnavatele i zaměstnanců s cílem podpořit prostředí bez šikanování;
  - vymezení činností, které jsou a nejsou akceptovatelné;
  - stanovení sankcí v případě porušení organizačních standardů a hodnot;
  - zajistit, aby bylo možné podat stížnost bez možné odvety;
  - vysvětlit postup, jakým způsobem můžeme podávat stížnosti;
  - vymezení úlohy manažerů, supervizorů, podpůrných kolegů a zástupců odborů;
  - informace o poradenství a podpůrných službách musí být pořád k dispozici pro oběť i pachatele;
  - zachování mlčenlivosti;
- zajistit, aby se tyto standarty a hodnoty dostali ke všem zaměstnancům např. prostřednictvím informačních příruček, schůzek, bulletinů;

- zlepšení manažerské zodpovědnosti a kompetencí k řešení konfliktů a ke komunikaci;
- zapojení zaměstnanců a jejich zástupců do hodnocení rizik a prevence šikanování.

Odborníci zdůrazňují, že základem prevence je zcela jistě všímavý pohled na každodenní interakce mezi zaměstnanci a neméně důležitá schopnost naslouchat ostatním. Až 85 % varovných signálů lze tímto způsobem odhalit. Přítomnosti mobbera na pracovišti se lze vyhnout podrobným prověřováním uchazečů o pracovní místo. Psychologové v tomto případě doporučují tzv. test agresivity. Podstatné je být neustále ve střehu a nikdy nebýt úplně spokojen se současnými vztahy na pracovišti. Celá řada významných firem klade značný důraz na to, aby se noví zaměstnanci byli ochotni ztotožnit s firemními hodnotami – např. respekt, důvěra a čestnost (Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence, 2007).

Rozhodující úlohu má vedoucí pracovník, jelikož především on by měl být reprezentantem všech pravidel a hodnot a měl by usilovat o to, aby příležitosti pro mobbing ani nevznikaly. Jeho úkolem je pomoci novému pracovníkovi integrovat se do již fungujícího týmu, sledovat atmosféru na pracovišti a pozitivně rozvíjet vzájemné mezilidské vztahy. Přitom nedovolit pomluvy a intriky a všechny konflikty vyřešit včas. Dále je žádoucí zaměstnance průběžně vzdělávat a věnovat se pravidelnému hodnocení (Svobodová, 2008a). Autorka dále uvádí desatero, kterým by se měl řídit vedoucí pracovník:

- správný výběr nových pracovníků;
- přidělení patrona pro nové zaměstnance;
- existence podnikových dohod, ujednání a kodexů;
- pořádání nejrozličnějších školení, seminářů a výcviků;
- odstraňování příčin mobbingu;
- sledování situace, rozdávání dotazníků a pravidelné hodnocení;
- pravidelná sezení;
- pokud mobbing přece jen vznikne, tak o něm mluvit;
- určit osoby, které budou mít na starost mobbing;
- informovanost zaměstnanců o možnostech jejich sebeobrany.

Myslím si, že kdyby se toto desatero dostalo do rukou zodpovědných vedoucích a ti by se snažili z něho vycházet, tak bychom se nemuseli setkávat se statistikami, které potvrzují, že každý pátý jedinec spáchá sebevraždu kvůli problémům v zaměstnání (viz. kapitola 6.1.2). To, že se v poslední době zaměřujeme pouze na výkony a výsledky práce, je samozřejmé, ale také bychom si teda měli uvědomit, že jen spokojení zaměstnanci budou svoji práci vykonávat na plno a dokonce i s nadšením. Právě proto je v našem zájmu, aby se vedení začalo soustředit na zaměstnance s jejich individuálními potřebami a s tím spojené pozitivní mezilidské vztahy. Informace o mobbigu by jim neměli být sdělovány jen ve formě školení, ale pomocí zážitkových metod. Pomocí nejrůznějších her by si všichni zaměstnanci i vedení vyzkoušeli role mobbera, oběti i pozorovatelů, teoretické znalosti by si mohli vyzkoušet i v praxi. Nebylo by marné uspořádat besedu s některými bývalými oběťmi šikany, díky ní by mohli daleko více pochopit, jak závažné důsledky mohou nastat v případě neřešení běžných konfliktů. Jsem si sice vědoma, že všechny tyto aktivity stojí nejen čas, ale i nemalé peníze. I přesto si myslím, že investice do preventivních programů bude vždy maximálně zhodnocena.

Beňo tvrdí, že kromě běžného pozorování nám ke sledování klimatu na pracovišti mohou posloužit průzkumy, při nichž se využívá řízených rozhovorů se zaměstnanci a které mohou upozornit na příznaky počínajícího mobbinngu (In Nepřítelem mobbinngu je důsledná prevence, 2007). V tomto případě je vhodnější z důvodu zachování anonymity, když průzkum provádějí a vyhodnocují externisté.

Jednotliví pracovníci by si měli před nástupem do nového zaměstnání pořádně prostudovat pracovní smlouvu, zda v ní nejsou nějaké nesrovnalosti, a zjistit co nejvíce informací o svém budoucím pracovišti. Po nástupu by si měl dobře zmapovat své okolí, pečlivě vnímat situaci okolo sebe a snažit se příliš neprovokovat. Jestliže ho kolektiv přijme, bude mít pak pevnější pozici a nemusí být již tolik opatrný (Svobodová, 2008b).

Abychom se my sami vyhnuli rizikovým pracovištím, měli bychom si připravit nějaké otázky k pohovoru s vedoucím zaměstnancem např. (Bully Online, 2001):

- Co se stalo s bývalým zaměstnancem, který pracoval na této pozici? Z jakých důvodů odešel?
- Co bude náplní mé práce?
- Jakým způsobem řešíte možná nedorozumění mezi zaměstnanci?

- Jak vysoká je fluktuace na daném pracovišti?
- Nyní jste mi řekl/a, všechny příjemné a pozitivní věci, ale mohl/a byste mi říct, jaká jsou úskalí spojené s touto pracovní pozicí?

Odpovědi na tyto výše uvedené otázky nám mohou pomoci k rozhodnutí, zda danou práci přijmeme či nikoliv. Podle mého názoru je však velmi těžké si vybírat pracovní místo pouze v závislosti na našich vnitřních pocitech, jelikož řada z nás musí zabezpečit rodinu, platit hypotéku... a na každé volné místo navíc čekají desítky žadatelů. Myslím si, že v běžném životě to tak neprobíhá, spíše jsme rádi, že jsme sehnali práci a s tím nepříjemným se prostě smiřujeme.

## 8.2 Řešení

Ať už zaměstnavatelé praktikují na svém pracovišti určité preventivní aktivity proti mobbingu či nikoliv, tak i přesto bychom neměli opominout určité strategie neboli možnosti řešení mobbingu, které nám mohou pomoci při zvládnutí psychického teroru.

I když všechny předešlé kapitoly byly podstatné a k hlubšímu pochopení dané problematiky nebylo možné něco z nich vynechat, tak tato poslední kapitola teoretické části diplomové práce, která se věnuje prevenci a řešení mobbingu, je podle mého názoru z hlediska praxe nejužitečnější.

Do volby vhodné obranné taktiky proti mobbingu vstupuje mnoho faktorů - osobnost pachatele, oběti, spolupracovníků, nadřízených a samozřejmě záleží také na prostředí. Z toho nám vyplývá skutečnost a to, že neexistuje jeden universální návod, jak se bránit mobberovi, avšak základem je reagovat co nejdříve a to již na první navenek neškodné náznaky. Pokud oběť nezasáhne včas, sama si tím škodí, jelikož dává protivníkovi příležitost, aby v daném jednání pokračoval a postupně ho vystupňoval až na psychický teror, odkud už není jednoduché utéci (Svobodová, 2008b).

Dle Kratze (2005) se musí každá z obětí hned na začátku rozhodnout, zda nebude lepší z takového zaměstnání odejít nebo zda je tato práce natolik atraktivní, že si zvolí cestu složitější a v zaměstnání zůstane. Jestliže oběť odejde ze zaměstnání, ukončí tím nepříjemné mobbingové útoky. Avšak sama se shodují s názorem autora, že v životě nemůžeme ustavičně utíkat před nepříjemnými záležitostmi. Má-li však oběť v úmyslu změnit pracovní místo, měla by to udělat co nejdříve, neboť je výhodnější hledat novou práci, dokud ještě



nedala výpověď v předešlém zaměstnání a navíc se ještě neprojevuje pokles její pracovní výkonnosti. Oběť se pak nemusí obávat toho, že jí současný zaměstnavatel uvede do pracovního posudku negativní hodnocení.

Svobodová (2008a) doporučuje následující postup vypořádání se s mobbingem:

- udělejte si soukromou inventuru a poznejte svého protivníka;
- zkuste oslovit mobbera;
- zaveďte si deník;
- najděte si spojence a posilujte své zázemí;
- buďte aktivní;
- informujte svého nadřízeného;
- obraťte se na další instituce;
- vyhledejte odbornou pomoc.

### **8.2.1 Začněte inventurou své situace**

Dle Svobodové (2007) je k volbě vhodné strategie nutné poznat protivníka, jeho důvody, které ho k mobbingu přivedly. Oběť by se měla zamyslet také nad tím, zda mobberovi přece jenom něčím neublížila, neurazila ho apod. Po zrekapitulování situace může následovat další krok.

### **8.2.2 Oslovte mobbera**

Oběť by se měla pokusit s mobberem promluvit a tím ukáže svoji vstřícnost a ochotu řešit vzájemné spory. Pokud by mobber jednal nevědomě, tak lze jeho nežádoucí chování tímto způsobem zastavit. Pokud však odmítá jakoukoliv diskusi na toto téma, je zřejmé, že situaci nelze vyřešit nekonfliktně (Svobodová, 2008b).

### **8.2.3 Pište si deník**

Oběť by si měla zavést něco obdobného jako deník, kde bude pravidelně a do všech podrobností do něj zapisovat, s kterými formami mobbingu se setkala – např. místo a hodinu, kdy se to odehrálo, jaký byl průběh, kdo a co udělal, kdo byl přítomen apod. Dojde-li

pak někdy v budoucnu ke konfrontaci mezi obětí a protivníky, mohou tyto zápisky dopomoci k tomu, aby se na ni oběť připravila co možná nejlépe. Psaní deníku také pomáhá k uvolnění aktuálního emočního napětí a stresu. Mnoho lidí si tímto způsobem třídí své myšlenky. Také zvažuje, co se stalo a proč k tomu mohlo dojít. Hodnotí a připravuje další varianty, které použije v určitých situacích. A nakonec, když to všechno sepíše, více tomu rozumí a pak dokáže lépe i usnout (Beňo, 2003).

Hirigoyen (2002) také dodává, že oběť by měla kromě shromažďování stop, nepřímých důkazů, také pořizovat fotokopie všeho, co by se ve vhodný okamžik mohlo stát součástí její obhajoby.

#### **8.2.4 Zapojte svoji sociální síť**

Dle Kratze (2005) je oběť mobbingu vystavena obrovské emocionální zátěži, proto je žádoucí se s daným problémem někomu svěřit. Důvěrníci, kteří si vše vyslechnou, mají dostatečný odstup od událostí a jsou schopní poskytnout oběti objektivní rady. Je prokázáno, že čím větší sociální, emocionální a morální podpory se oběti dostává z jejího okolí, tím větší má šanci obstát v tíživé situaci. Oběť by měla pečlivě zvážit, na koho se s prosbou o pomoc obrátí, jelikož „vylít si někomu srdce“ znamená podstoupit určité riziko a v určité míře se obnažit, proto by oporu měli poskytovat osoby, ke kterým máme důvěrný vztah. Oběť se může obrátit na svého životního partnera, dospělé děti, příbuzné, přátele, kolegy, kteří jsou zjevně na její straně atd. Svobodová (2007) tvrdí, že pro oběť je více než kdy jindy nutné mít pevné zázemí, blízcí lidé uvěří jejím slovům, nechají ji vypovídat a společně hledají cestu z nepříjemné situace.

Dle Svobodové (2008b) by k řešení mobbingu pomohla legislativní změna, která by ho jasně definovala a stanovila za toto jednání konkrétní sankce. Proto je individuální obrana velmi složitá, zato kolektivní boj má v boji s mobbingem větší šanci na úspěch. Mobberovi tím dáme jasně najevo, že proti sobě již nemá jediného protivníka. K řešení šikany na pracovišti také pomůže, pokud se najde osoba, která situaci pojmenuje nejdříve mezi čtyřma očima s mobberem a když ani to nepomůže tak klidně i před svědky.

Bohužel se však spolupracovníci v této tíživé atmosféře velmi často od oběti odvrátí ze strachu, že by následovala odvěta od mobbera (Hirigoyen, 2002).

Kolegové by neměli zavírat oči před diskriminací druhých, nýbrž by měli nahlas vyjádřit svůj nesouhlas a to alespoň proto, že by si měli uvědomit, že kdo mlčí, stává se spolupachatelem (Kratz, 2005).

### 8.2.5 Bud'te aktivní

Obrana oběti spočívá také v okamžitém odrážení útoku. Jestliže se mobber vyjadřuje nepřesně, což se v počáteční fázi zpravidla stává, tak se ho má oběť neustále dotazovat na to, co tím myslí. Oběť by se měla snažit vystupovat sebevědomě, měla by si udržovat odstup, zachovat chladnou hlavu, reagovat věcně a prezentovat jistotu (Svobodová, 2008a). Mobber si v raných fázích mobingu testuje, kam až může zajít, proto je nezbytné mu jasně vymezit hranice a odrážet každý jeho útok. Když oběť nereaguje, dává mobberovi najevo, že si v budoucnu může dovolit ještě víc (Svobodová, 2008b). Svobodová (2008a) tvrdí, že vzdorovat mobberovi není jednoduché, ale je třeba mu jednoznačně ukázat, že zda-li se bude podobná situace opakovat, oběť přejde do protiútku nebo se obrátí na vyšší místa.

Plně souhlasím s názorem, že rozrušení lidé se prokazatelně nacházejí v nevýhodnější pozici. Emocionálně reagující osoba má „vypnutý mozek“ a tím se sama odzbrojuje. Když se oběť bude řídit převážně svým rozumem, snáze bude odolávat protivníkovým výpadům (Kratz (2005).

### 8.2.6 Informujte nadřízeného

V případě, že mobber nezmění své chování a oběť využila všechny předchozí možnosti urovnání konfliktu, bude na místě oslovit jejího nadřízeného, který bude svým přístupem v dané situaci hrát klíčovou roli. Sice to není lehký úkol, ale za pomoci kolegů a použití mobbingového deníku, není nereálný (Svobodová, 2007).

Zaměstnavatel je povinen problém nepodceňovat a začít ho řešit. Dále by měl být nezaujatý vůči oběma stranám a vyslechnout názory všech zúčastněných. Jestliže nadřízený se ujistí v tom, že stížnost byla oprávněná, musí sjednat rychlou nápravu. Podstatné bude rozpoznat příčiny mobbingu, konfrontovat agresora s jeho jednáním a dát mu jasně najevo, jak dané chování působí na jeho spolupracovníka a jak by se cítil on sám, kdyby si vzájemně vyměnili své role. Teprve potom je možné pokusit se o smír mezi mobberem a jeho obětí (Svobodová, 2008a).

### 8.2.7 Obrat' se na další instituce

Pokud však nadřízený zaujme pasivní postoj, ať už z důvodu nedostatku statečnosti nebo z vlastní pohodlnosti, pak se oběť bude muset obrátit na odbory, vyššího nadřízeného, podat stížnost na Inspektorát práce nebo k majiteli či zřizovateli firmy (školy, podniku) a až nakonec na soud (Svobodová, 2008b).

#### 8.2.7.1 Občanské sdružení proti šikaně

Myslím si, že jako první pomoc obětem mobbingu může posloužit Občanské sdružení proti šikaně, původně skupina Práce a vztahy, která vznikla již v roce 1999 z iniciativy PhDr. Miloše Bednáře a PhDr. Pavla Beňo. V roce 2001 byla skupina zaregistrována u Ministerstva vnitra ČR jako občanské sdružení. Sdružení poskytuje rady a pomoc obětem mobbingu a bossingu. Oběť může požádat o pomoc telefonicky (608 255 080), poštou (OS proti šikaně, Vachkova 630, Praha 10, 104 00) nebo elektronicky prostřednictvím e-mail adresy (sikana@sikana.cz). Do roku 2002 byla tato služba bezplatná, ale v současnosti se již musí zaplatit. Členství v tomto sdružení stojí minimálně 450 Kč a maximálně 1500 Kč za jeden kalendářní rok. Kromě poradenské činnosti může sdružení využít i zaměstnavatel pro přednášku na pracovišti nebo pro tzv. mediaci k urovnání konfliktu (Beňo, 2003).

#### 8.2.7.2 Bílý kruh bezpečí

*„Občanské sdružení s celorepublikovou působností Bílý kruh bezpečí, který díky široké podpoře politiků, ale zejména veřejnosti, poskytuje účinnou pomoc obětem násilí jakéhokoli typu. Poskytuje obětem šikany a násilných trestných činů odbornou, bezplatnou a diskrétní pomoc, včetně morální a emocionální podpory. Prostřednictvím svého zpravodaje, letáků a spolupráce se sdělovacími prostředky informuje veřejnost, orgány státní správy a samosprávy o aktuálních problémech obětí trestné činnosti a možnostech jejich řešení. Informace o činnosti Bílého kruhu bezpečí je možno získat na adrese <http://www.bkb.cz> nebo na telefonním čísle 257 317 110“ (In Ondrášová, 2008, s. 28-29).*

#### 8.2.7.3 Právní obrana

Pokud mobbing nepůjde vyřešit žádným z výše popsanych způsobů a oběť nebude chtít odejít ze zaměstnání na základě dohody, je možné se pokusit vyřešit spor soudní cestou. Zaměstnanec by si měl uvědomit, že jestliže podepíše dohodu o rozvázání pracovního po-

měru, nemá téměř žádnou šanci toto rozhodnutí zvrátit u soudu, jelikož právně je vše v pořádku a velmi těžko se dokazuje, že byla podepsána pod tlakem. Komplikovanější situaci má zaměstnavatel, který dá pracovníkovi výpověď na hodinu. Důvod jeho rozhodnutí musí soudu hodnověrně dokázat, jelikož tomuto druhu výpovědi musí podle Zákoníku práce předcházet dvojí písemné upozornění zaměstnavatele na nedostatky v kázni (Vichnarová, Havlová, Hůla, 2000).

V České republice bohužel nemáme mobbing ani podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost náročná. K tomu samozřejmě nahrávají i velmi malé zkušenosti soudců s touto problematikou. Právě proto je z naší strany důležité si schovávat jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky apod., prostě vše, co oběti pomůže její tvrzení u soudu do-svědčit (Svobodová, 2008a).

V případě, že se oběť rozhodne zvolit si právní cestu, je podle mého názoru nutné, aby si vyhledala svého advokáta. Samozřejmě že se málo ze zaměstnanců s přehledem orientuje v právních předpisech, ale myslím si, že by každý z nich měl mít alespoň okrajově přehled o tom, že i když mobbing není v zákoně definovaný, existují některé zákony, na které se lze odvolat. Zda nebude mít oběť o nich žádné povědomí a nikdo ji na ně neupozorní, obávám se, že raději ze zaměstnání odejde, aniž by tušila, že mohla kontaktovat svého právního zástupce a dožadovat se svých práv.

V první řadě se jedná o *Listinu základních práv a svobod* (In Svobodová, 2008a). V Článku 1 se píše o tom, že lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti a právech a že tato práva a svobody jsou nezadatelné, nezczizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Článek 10 se zmiňuje o tom, že každý má právo zachovat si lidskou důstojnost, osobní čest, dobrou pověst a ochranu svého jména. Dále máme právo na to, aby nám nikdo neoprávněně nezasahoval do našeho soukromí a osobního života. A zároveň máme právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním a jiným zneužíváním údajů o naší osobě. Autorka dále poukazuje na *Občanský zákoník*, kde § 11 až § 13 mluví o ochraně osobnosti. Po *Trestním zákoníku* lze sáhnout v případě pomluvy (§ 206) a vydírání (§ 235). V samotném *Zákoníku práce*, je v § 13 uvedeno, že zaměstnavatel je povinen zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a rovněž zakázat jakoukoliv jejich diskriminaci. Dále by měl pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu se všemi zákony a s dobrými mravy.

Nyní již víme, že v případě soudního sporu se můžeme odvolat na některé zákony a jejich paragrafy, takže již doporučuji shromažďovat veškeré materiály, které by šlo na naši obranu použít. Teď už jen spoléhám na to, že oběti mobbingu se budou snažit problémy s mobberem vyřešit a ne je přehlížet, nadřízení si zase uvědomí svoji zásadní roli, budou pečovat o kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti, nebudou problémy svých zaměstnanců bagatelizovat a díky tomu budou soudní spory jen výjimkami.

### 8.2.8 Vyhledejte odbornou pomoc

Oběť by se v žádném případě neměla obávat vyhledat psychologa, psychoterapeuta či psychiatra, jelikož její prozatím nevelké psychické problémy mohou skončit hlubokými depresemi a cesta zpátky bývá velmi obtížná (Svobodová, 2008a).

## 8.3 Dodatek z praxe

Zrovna, když jsem si pročetla odbornou literaturu vztahující se k této problematice, mi zavolala moje bývalá spolužačka z vysoké školy, která momentálně pracuje od ledna 2009 jako sociální pracovníce v jednom nejmenovaném zařízení. Zeptala se mě, zda jsem nezměnila své původní téma diplomové práce a zda píše o mobbingu. Svěřila se mi, že má docela velký problém s jednou starší kolegyní, která ji dělá samé „naschvály“ a to již od začátku nástupu do nového zaměstnání. Říkala, že se snaží všechny intriky přehlížet, a doufá, že její spolupracovnice sama s tímto negativním jednáním přestane. Kamarádku jsem ujistila, že zda nechá věcem volný průběh, tak by to mohlo zajít až tak daleko, že nakonec se vše obrátí proti ní a zůstane bez práce. Navíc jsem jí objasnila, že nezáleží na tom, že má docela zdravé sebevědomí, a že zhoubnost mobbingu spočívá především v jeho plíživosti a nenápadnosti a pak se ani nenaděje a získá statut právoplatné oběti mobbingu se všemi jeho důsledky. Snažila jsem se jí poradit přesně podle výše uvedených instrukcí včetně založení si deníku, kde si bude zapisovat všechny ataky ze strany mobbující kolegyně. Její první reakce na moje rady byla taková, že jí to všechno přijde zbytečné, že se přece nejedná o zase tak závažný problém, aby si to měla zapisovat a v případě potřeby to řešit přes nadřízeného. Pak mi ale sama řekla, že každý den, když přijde z práce, brečí, v noci nemůže spát a už i uvažovala o odchodu ze zaměstnání. Zeptala jsem se jí, zda se může také spolehnout na některé ze spolupracovnic. V tom jsem zjistila, že obě sociální pracovníce a všech 5 instruktorek jsou na straně mé kamarádky, jelikož z danou kolegyní mají

obdobné problémy a na jejím pracovním místě se během krátké doby prostřídali 3 sociální pracovnice. Poradila jsem jí, ať se pokusí spojit se všemi kolegyněmi, které jsou na její straně, a ať společně bojují proti mobberce. Doufám, že jí můj teoretický návod na zvládnutí mobbingu pomůže. Abych pravdu řekla, v okamžik, kdy se má kamarádka na mě s touto prosbou obrátila, jsem měla velmi dobrý pocit z toho, že díky informacím, které jsem při studiu literatury získala, jsem možná pomohla oběti mobbingu a to je přece pozitivní zpětná vazba, o kterou usiluje snad každý sociální pedagog.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 9 PROJEKT VÝZKUMU

### 9.1 Cíl výzkumu

Při formulaci cíle výzkumu vycházím z teoretických a empirických poznatků autorů, kteří se zabývají šikanou na pracovišti.

Cílem mého výzkumu je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci pracující ve školství a u Policie ČR v okresním městě Hodonín ohroženi mobbingem.

Dílním cílem výzkumu je zjistit:

- a) Jaké jsou nejčastěji používané strategie, které využívá mobber k psychickému teroru oběti?
- b) Jaké psychické problémy se vyskytují u zaměstnanců ohrožených mobbingem?
- c) Jakým způsobem se zaměstnanci ohroženi mobbingem rozhodli bránit mobbovým útokům?

### 9.2 Formulace problému a stanovení hypotéz

**Výzkumný problém:** Existuje souvislost mezi mírou ohrožení mobbingem u respondenta a jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem či druhem zaměstnání?

**Hypotéza (H1):** Ženy jsou mobbingem více ohroženy než muži.

**Hypotéza (H2):** Mladší lidé jsou mobbingem častěji ohroženi než starší lidé.

**Hypotéza (H3):** Respondenti žijící v manželství jsou mobbingem méně ohroženi než osoby, které nežijí v manželství.

**Hypotéza (H4):** Zaměstnanci Policie ČR jsou mobbingem více ohroženi než zaměstnanci pracující ve školství.

## 9.3 Definice proměnných

### 9.3.1 Mobbing

Mobbingem rozumíme šikanu na pracovišti (Vykopalová, 2001).

Hirigoyen (2002, s. 59) definuje mobbing takto: „*Jedná se o každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.*“

Pro účel tohoto výzkumu budeme mobbing chápat jako šikanu mezi zaměstnanci, ale také jako šikanu nadřízeného vůči svým podřízeným.

### 9.3.2 Míra ohrožení mobbingem u respondentů

Míru ohrožení mobbingem u respondentů zjistíme podle počtu získaných bodů ve druhé části dotazníku.

Odpověď *nikdy* je hodnocena 0 body, odpovědi *občas* a *jedenkrát za měsíc* jsou hodnoceny 1 bodem a odpovědi *jedenkrát týdně* a *denně* jsou vyhodnoceny 2 body.

Osoby, které získají 0-5 bodů, nejsou pravděpodobně ohroženy mobbingem. Osoby, které získají 6-15 bodů, jsou ohroženy mobbingem. Osoby, které v dotazníku získají 16-44 bodů, lze již považovat za oběti mobbingu. (In YILDIZ, 2007)

### 9.3.3 Osoby nežijící v manželství

Za osoby, které nežijí v manželství, považuji osoby svobodné, rozvedené a ovdovělé.

### 9.3.4 Mladší a starší respondenti

Mladší respondenti jsou ti, kteří jsou ve věku 18 – 30 let.

Za starší respondenty považuji osoby ve věku 31 – 43, 44 – 56 a 57 a více let.

## 9.4 Základní soubor a výzkumný vzorek

Do základního souboru spadají zaměstnanci pracující ve školství a u Policie ČR v okresním městě Hodonín.

Výzkumný vzorek tvoří 60 zaměstnanců pracujících ve školství, které jsem vybrala pomocí skupinového náhodného výběru ze všech základních a středních škol v okresním městě Hodonín. A 60 zaměstnanců z řad Policie ČR sloužících v Hodoníně, které jsem získala pomocí záměrného kvalifikovaného výběru.

Výzkumný vzorek nemohu blíže specifikovat, jelikož to byla jedna podmínka, kterou na mě kladli ředitelé škol a vedoucí jednotlivých policejních oddělení v okresním městě Hodonín.

## 9.5 Volba druhu výzkumu a metoda výzkumu

Pro zjištění výše uvedených výzkumných problémů jsem si zvolila cestu kvantitativního výzkumu, neboť bych ráda získala odpovědi od většího množství respondentů, dále mám již zpracovaný standardizovaný dotazník, který obsahuje všechna data potřebná k zodpovězení výzkumných otázek. Navíc budu vycházet z větší části již provedeného podobného kvantitativního výzkumu a jako nejvhodnější způsob k získání spolehlivých informací považuji anonymitu, díky níž se respondenti nemusí obávat prozrazení jejich osobních zkušeností s mobbingem a je větší šance k získání pravdivých odpovědí.

Data budou získávána pomocí dotazníku NAQ (the Negative Acts Questionnaire), který byl poprvé použit v roce 1994 Einarsenem, Raknesem, Matthiesenem a Hellesoyem k vědeckému výzkumu v Norsku (In YILDIZ, 2007). Jeho anglickou verzi jsem přeložila do češtiny.

První část dotazníku nás informuje o základních demografických údajích o respondentech, druhá část zjišťuje mobberovy strategie uplatňované vůči své oběti. Ve třetí části, kterou mohou vyplnit pouze osoby, které ve druhé části neodpověděly na všechny otázky nikdy, se dovídáme, jaké jsou psychické důsledky pro oběť mobbingu. Poslední část, pro níž platí stejné pravidlo jako u třetí části, poukazuje na nejčastější způsoby obrany proti mobberům.

## 9.6 Podmínky výzkumu

Výzkum dotazníkovou metodou se uskutečnil v březnu 2009 na 2 základních školách, 1 střední škole a 2 policejních odděleních v okresním městě Hodonín.

*Tabulka 1 Složení vzorku respondentů podle pohlaví.*

<b>Pohlaví</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
<b>Muž</b>	59	49,2
<b>Žena</b>	61	50,8
<b>Σ</b>	120	100,0

*Tabulka 2 Složení vzorku respondentů podle věku.*

<b>Věková kategorie</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
<b>18 - 30</b>	31	25,8
<b>31 - 43</b>	48	40,0
<b>44 - 56</b>	29	24,2
<b>57 a více let</b>	12	10,0
<b>Σ</b>	120	100,0

*Tabulka 3 Složení vzorku respondentů podle délky praxe.*

<b>Délka praxe</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
<b>0 – 1</b>	9	7,5
<b>1 – 5</b>	17	14,2
<b>6 – 10</b>	22	18,3
<b>11 – 15</b>	26	21,7
<b>16 – 20</b>	13	10,8
<b>20 a více let</b>	33	27,5
<b>Σ</b>	120	100,0

Tabulka 4 Složení vzorku respondentů podle rodinného stavu.

Rodinný stav	Absolutní četnost	Relativní četnost
Svobodná/ý	36	30,0
Vdaná/ženatý	55	45,8
Rozvedená/ý	22	18,3
Vdova/vdovec	7	5,8
$\Sigma$	120	100,0

### 9.6.1 Administrace dotazníku

V březnu 2009 jsem telefonicky zkontaktovala vybrané ředitele základních škol, střední školy a vedoucí pracovníky jednotlivých policejních odděleních v Hodoníně. Při telefonickém rozhovoru jsem jim nastínila, o čem píše svoji diplomovou práci, a zároveň jsem se zeptala, zda bych mohla jejich zaměstnancům dát na vyplnění dotazník, který by se vztahoval k dané problematice. Zpočátku jsem se setkala spíše s odmítavým postojem, ale po delším přemlouvání jsem získala souhlas. Musela jsem však slíbit, že daná zařízení zůstanou v anonymitě, což jsem samozřejmě očekávala. I když si myslím, že kdyby si byli jisti, že se na jejich pracovišti mobbing nevyskytuje, tak by byli velmi rádi a nevadilo by jim jejich zveřejnění.

Učitele jsem bez problému zkontaktovala elektronicky prostřednictvím jejich školních e-mailů. Opět jsem všem vysvětlila, o čem pojednává moje diplomová práce a jak je pro mě důležité získat odpovědi na dané otázky. Vyjádřila jsem pochopení, že zajisté nemají dostatek volného času, ale že vyplnění dotazníku zabere maximálně 4 až 5 minut a tím možná pomohou k postupnému odkrývání mobbingu a později k dalším opatřením.

U policistů byla situace o něco složitější, jelikož jsem na ně neměla kontaktní údaje. Tudíž jsem poprosila vedoucí směn, zda by mohli svým podřízeným distribuovat dotazníky, které bych si vyzvedla v termínu jejich pravidelné měsíční porady. Každý dotazník jsem vložila do samostatné uzavíratelné obálky a odevzdala kompetentním osobám.

Ze všech 120 dotazníků jsem získala data od 120 respondentů. Návratnost činila 100%. Kompletaci dotazníků jsem provedla osobně a všechny statistické údaje byly zpracovány čárkovací metodou. Získané údaje byly převedeny do tabulek a grafů prostřednictvím soft-

waru Microsoft Office XP a jeho programů Word a Excel. Při statistice jsem pracovala s četnostmi, procenty, směrodatnou odchylkou, rozptylem a průměrem.

Pro potvrzení či vyvrácení pracovních hypotéz jsem použila test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

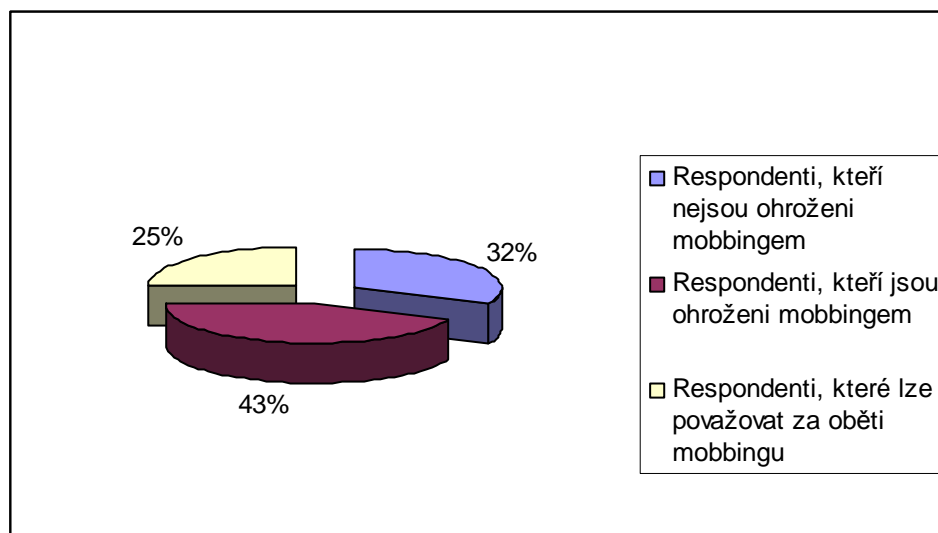
## 10 FREKVENČNÍ A DISTRIBUČNÍ ANALÝZA DAT

### Zpracováno podle položek dotazníku

První část popisuje nejčastěji používané strategie, které mohou vést ke vzniku mobbingu. Na základě těchto výsledků můžeme zjistit počet získaných bodů v dotazníku, které nám rozdělí respondenty na tři skupiny na základě jejich možného ohrožení mobbingem. Následovně se budu zabývat nejčastěji uváděnými psychickými problémy u obětí mobbingu, u osob ohrožených mobbingem a také u osob, které nejsou ohroženy mobbingem, ale ve druhé části dotazníků nedosáhly 0 bodů, což znamená, že alespoň na jednu otázku odpověděly pozitivně. V závěru zkoumám způsoby obrany proti psychickému teroru.

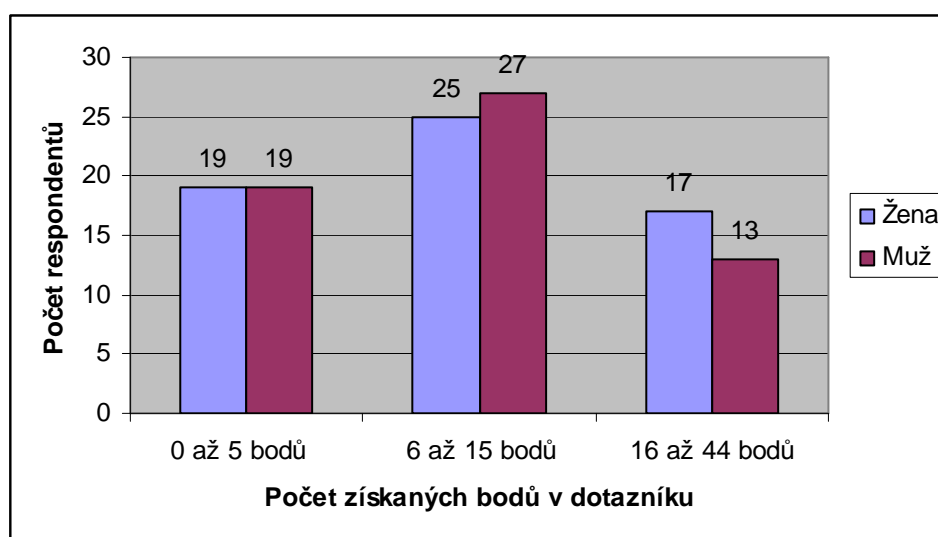
### 10.1 Míra ohrožení mobbingem u respondentů a nejčastěji vyskytující se strategie, které mohou vést ke vzniku mobbingu

Z výsledků vyplývá, že 32% respondentů není v současném zaměstnání ohroženo mobbingem. 43% dotazovaných lze považovat za osoby ohrožené mobbingem a přesně 25% zkoumaných zaměstnanců lze označit za oběti mobbingu (Graf 1).



Graf 1 Rozdělení všech respondentů podle jejich míry ohrožení mobbingem (v %).

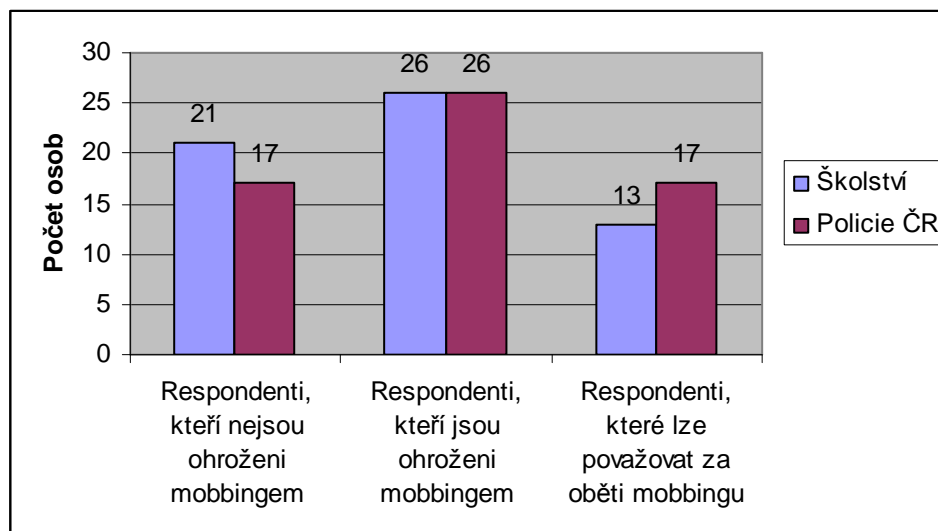
Z Grafu 2 lze vypočítat, jaké je celkové bodové rozložení u respondentů v závislosti na jejich pohlaví. Níže uvedená data nás informují o tom, že 19 žen a stejný počet mužů dosáhlo maximálně 5 bodů. Bodového rozhraní 6 až 15 bodů získalo 25 žen a o 2 více mužů. Avšak co se týče poslední bodové skupiny 16 až 44 bodů, tak právě ženy obsadily první příčku, což znamená, že celkem 17 žen můžeme označit za oběti mobbingu. U mužů je toto číslo patrně menší a z celkového počtu 59 mužů se stalo 13 z nich oběťmi šikany v zaměstnání.



*Graf 2 Rozdělení respondentů podle počtu získaných bodů v dotazníku a jejich pohlaví.*

Následující Graf 3 nám nastiňuje, jak to vypadá se zaměstnanci pracujícími ve školství a u Policie ČR a jejich mírou ohrožení mobbingem. 26 zaměstnanců školství a 26 zaměstnanců Policie ČR je ohroženo mobbingem, tato stejná čísla nám naznačují, že míra ohrožení mobbingem je zřejmě stejná u obou skupin dotazovaných. Nicméně porovnáme-li další 2 bodová rozhraní, tak zjistíme, že situace je o něco málo příznivější u zaměstnanců pracujících ve školství. Celkem 21 z nich není ohroženo mobbingem a 13 lze považovat za oběti mobbingu, avšak u zaměstnanců Policie ČR není ohroženo mobbingem pouhých 17 osob a stejný počet policistů lze pokládat za pravděpodobné oběti mobbingu.





Graf 3 Rozdělení respondentů na základě jejich míry ohrožení mobbingem a jejich povolání.

Tabulka 5 nás dopodrobna seznamuje s přesným počtem zaměstnanců a jejich počtem dosažených bodů. Průměrný počet získaných bodů bylo 10,39 bodů a 68% zaměstnanců se nacházelo v rozmezí 2,2 až 18,6 bodů ( $R=67,2$ ;  $S_{od}=8,2$ ).

Tabulka 5 Celkový počet dosažených bodů v dotazníku u jednotlivých respondentů.

Počet bodů v dotazníku	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Počet bodů v dotazníku	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
0	17	14,2	15	8	6,7
1	1	0,8	16	6	5,0
2	3	2,5	17	3	2,5
3	7	5,8	18	2	1,7
4	7	5,8	19	3	2,5
5	3	2,5	20	3	2,5
6	9	7,5	22	3	2,5
7	4	3,3	23	1	0,8

8	5	4,2		24	1	0,8
9	8	6,7		26	2	1,7
10	5	4,2		27	2	1,7
11	1	0,8		29	1	0,8
12	6	5,0		31	1	0,8
13	3	2,5		32	1	0,8
14	3	2,5		37	1	0,8
$\Sigma$	120	100,0				

Tabulka 6 (s. 69-70) nám sděluje, jak účastníci výzkumu odpovídali na jednotlivé otázky ve druhé části dotazníku.

1. Na první otázku „Jsou mi zatajovány důležité informace, které mohou mít vliv na moje pracovní výsledky“ respondenti odpověděli: v 59,2% *nikdy*, ve 33,3% *občas*, v 5,8% *jedenkrát za měsíc*, v 0,8% *jedenkrát týdně* a v 0,8% *denně*.
2. 72,5% dotazovaných není *nikdy* ponižováno nebo zesměšňováno ve spojitosti s pracovními výsledky, avšak 21,7% se s ponižováním setkává *občas*, 2,5% *jedenkrát za měsíc*, 3,3% *jedenkrát týdně* a žádná se sledovaných osob neodpověděla na danou otázku *denně*.
3. Většina sledovaných zaměstnanců (60,8%) uvedla na otázku „Jsou mi zadávány úkoly hluboko pod úrovní mých skutečných kompetencí“ že *nikdy*, 29,2% *občas*, 4,2% *jedenkrát za měsíc*, 1,7% *jedenkrát týdně* a 4,2% *denně*.
4. Celkem 53,3% zkoumaných osob odpovědělo na otázku „Moje klíčové úkoly a vysoká zodpovědnost je nahrazena triviálními a často nepříjemnými úkoly“ *nikdy*, 35,8% *občas*, 4,2% *jedenkrát za měsíc*, 2,5% *jedenkrát týdně* a nakonec 4,2% *denně*.
5. 55% respondentů uvedlo na otázku „Na pracovišti jsou šířeny vtipy a pomluvy týkající se mé osoby“ *občas*, 5,8% *jedenkrát za měsíc*, 3,3% *jedenkrát týdně*, 1,7% *denně* a „pouhých“ 34,2% *nikdy*.

6. Na šestou otázku, která zněla „Jsem ignorován/a nebo vyloučen/a z pracovního kolektivu“ napsalo 76,7% aktérů výzkumu *nikdy*, 22,5% *občas* a 0,8% *denně*.
7. Dohromady 82,5% dotazovaných pracovníků odpovědělo na otázku „Urážlivé a hanlivé poznámky jsou nasměrovány vůči mojí osobě, ale také vůči mým rodinným příslušníkům“ *nikdy*, 15,8% *občas*, 0,8% *jedenkrát za měsíc* a stejné procento osob *denně*.
8. Osmá otázka měla následující znění „Jakmile se chci zapojit do rozhovoru s některým ze svých kolegů, jsem ignorován/a nebo vystaven/a nepřátelskému chování“ a respondenti se k ní vyjádřili takhle: 70,8% *nikdy*, 26,7% *občas*, 1,7% *jedenkrát za měsíc* a 0,8% *denně*.
9. Drtivá většina všech zaměstnanců (95,8%) uvedla na následující otázku „Často jsem vystaven/a zastrašujícímu chování (např. někdo záměrně narušuje moji osobní zónu, postrkuje mě, brání mi v cestě apod.)“ *nikdy* a zbylé 4,2% *občas*.
10. 77,5% dotázaných pracujících se *nikdy* nesešlo se situací, kdy by jim jejich kolegové naznačovali, že by bylo lepší, kdyby ze zaměstnání odešli. Naopak 19,2% osob se do takové situace dostává *občas*, 2,5% *jedenkrát měsíčně* a 0,8% *denně*.
11. Jedenáctá otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnancům neustále připomínány chyby nebo omyly, kterých se dopustili. 33,3% respondentů konstatovalo že *nikdy*, 38,3% *občas*, 7,5% *jedenkrát za měsíc*, 10,8% *jedenkrát týdně* a dokonce 10% *denně*.
12. 68,3% respondentů není *nikdy* okřikováno nebo si na nich ostatní kolegové *nikdy* nevybíjí svou zlost. To však neplatí u 27,5% sledovaných osob, kteří uvedli na danou otázku *občas*, u 1,7% pracovníků, kteří odpověděli *jedenkrát za měsíc*, a u 2,5% osob, kteří musí takovému jednání čelit *jedenkrát týdně*.
13. Na třináctou otázku „Moje pracovní výsledky a úsilí jsou neustále kritizovány“ jsem od účastníků výzkumu získala tyto odpovědi: 39,2% *nikdy*, 36,7% *občas*, 9,2% *jedenkrát za měsíc*, 8,3% *jedenkrát týdně* a konečně 6,7% *denně*.

14. Čtrnáctá otázka zkoumala, zda jsou názory sledovaných pracovníků v jejich zaměstnání opomíjeny. 30% respondentů tvrdilo že *nikdy*, 45,8% *občas*, 5% *jedenkrát za měsíc*, 6,7% *jedenkrát týdně* a 12,5% *denně*.
15. Většina zaměstnanců nevychází se svými kolegy či se svým zaměstnavatelem a to: 44,2% *občas*, 8,3% *jedenkrát za měsíc*, 3,3% *jedenkrát týdně* a 0,8% *denně*. Avšak 43,3% dotázaných naprosto vždy vychází se svými kolegy či se svým zaměstnavatelem.
16. Zhruba polovině respondentů (50,8%) nejsou *nikdy* zadávány náročné úkoly, které by měli zvládnout ve velmi krátkém termínu. Zbylá polovina odpověděla ve 25% *občas*, v 7,5% *jedenkrát za měsíc*, v 9,2% *jedenkrát týdně* a v 7,5% *denně*.
17. „Pokud se o mně někdo baví, tak jen v negativním slova smyslu“ zněla sedmá otázka a respondenti odpovídali následovně: 55% *nikdy*, 42,5% *občas*, 1,7% *jedenkrát za měsíc* a 0,8% *procent denně*.
18. Docela velkému podílu zaměstnanců někdo nadměrně kontroluje práci. Ve 45,8% případech zaměstnanci uvedli *občas*, v 6,7% *jedenkrát za měsíc*, 3,3% *jedenkrát týdně* a 10,8% *denně*. Asi jedné třetině (33,3%) ze 120 dotázaných nikdo nikdy nadměrně nekontroluje jejich práci.
19. 55,8% zkoumaných osob uvedlo, že jim *nikdy* nejsou zapírány požadavky, na které mají právní nárok (nárok na dovolenou, nástup na nemocenskou...). Nicméně 40% pracujících uvedlo na devatenáctou otázku *občas*, 3,3% *jedenkrát za měsíc* a 0,8% *denně*.
20. Méně než polovina respondentů (45%) nebývá *nikdy* předmětem přehnaného škádlení a terčem kanadských žertíků. Zhruba stejné množství osob (45,8%) se k dané otázce vyjádřilo *občas*, 4,2% *jedenkrát za měsíc*, 4,2% *jedenkrát týdně* a 0,8% *denně*.
21. Předposlední otázka nás informuje o tom, zda jsou zaměstnanci opomíjeni při profesním postupu. I když 78,3% výzkumného vzorku odpovědělo *nikdy*, tak 13,3% napsalo *občas* a 8,3% *denně*.

22. Poslední otázka nám sděluje údaje o tom, jestli zkoumané osoby bývají terčem fyzického či psychického násilí. 79,2% respondentů si myslí, že se *nikdy* nestali obětí šikany, 19,2% uvedlo *občas*, 0,8% *jedenkrát měsíčně* a 0,8% *denně*.

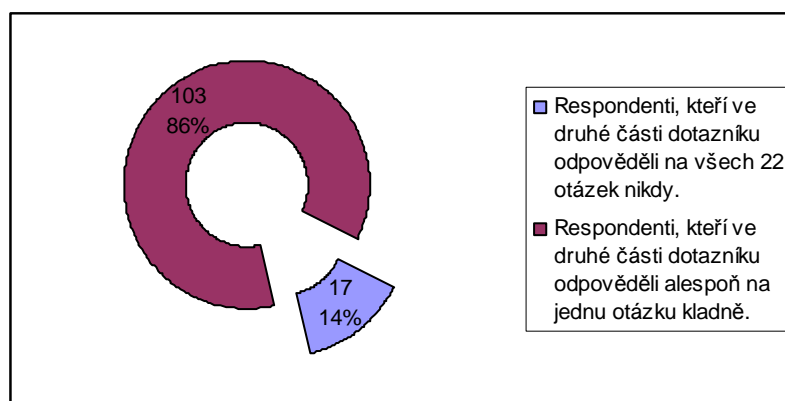
Tabulka 6 Zkušenosti respondentů s jednáním jejich spolupracovníků či šéfa, které může vést ke vzniku mobbingu (uvedené výsledky jsou v %).

Číslo otázky	Ni- kdy	Občas	Jedenkrát za měsíc	Jedenkrát týdně	Denně
1.	59,2	33,3	5,8	0,8	0,8
2.	72,5	21,7	2,5	3,3	0,0
3.	60,8	29,2	4,2	1,7	4,2
4.	53,3	35,8	4,2	2,5	4,2
5.	34,2	55,0	5,8	3,3	1,7
6.	76,7	22,5	0,0	0,0	0,8
7.	82,5	15,8	0,8	0,0	0,8
8.	70,8	26,7	1,7	0,0	0,8
9.	95,8	4,2	0,0	0,0	0,0
10.	77,5	19,2	2,5	0,0	0,8
11.	33,3	38,3	7,5	10,8	10,0
12.	68,3	27,5	1,7	2,5	0,0
13.	39,2	36,7	9,2	8,3	6,7
14.	30,0	45,8	5,0	6,7	12,5
15.	43,3	44,2	8,3	3,3	0,8
16.	50,8	25,0	7,5	9,2	7,5
17.	55,0	42,5	1,7	0,0	0,8
18.	33,3	45,8	6,7	3,3	10,8

19.	55,8	40,0	3,3	0,0	0,8
20.	45,0	45,8	4,2	4,2	0,8
21.	78,3	13,3	0,0	0,0	8,3
22.	79,2	19,2	0,8	0,0	0,8

## 10.2 Psychické problémy

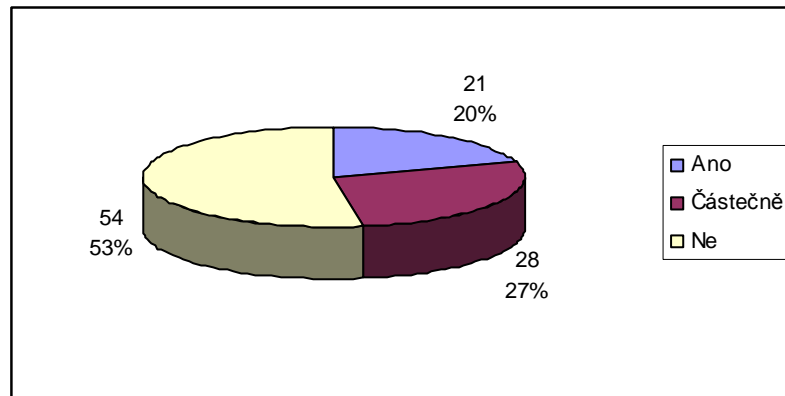
Dříve uvedená tabulka 5 (s. 65-66) také odhaluje zjištění, že 17 zkoumaných osob dosáhlo 0 bodů, což znamená, že na všechny otázky ve druhé části dotazníku tyto respondenti odpověděli „*nikdy*“ a tudíž již s nimi není počítáno ve třetí a čtvrté části dotazníku, jelikož ta je zaměřena pouze na pracující, kteří museli alespoň minimálně čelit mobbingu. Vzhledem k této skutečnosti třetí a čtvrtou část dotazníku vyplnilo z celkového počtu 120 respondentů pouhých 103 zkoumaných zaměstnanců, což znamená že 103 zaměstnanců bude ve druhé a třetí části dotazníku představovat 100%.



Graf 4 Rozdělení respondentů podle toho, zda vyplňovali (103 respondentů) či nevyplňovali (17 respondentů) třetí a čtvrtou část dotazníku.

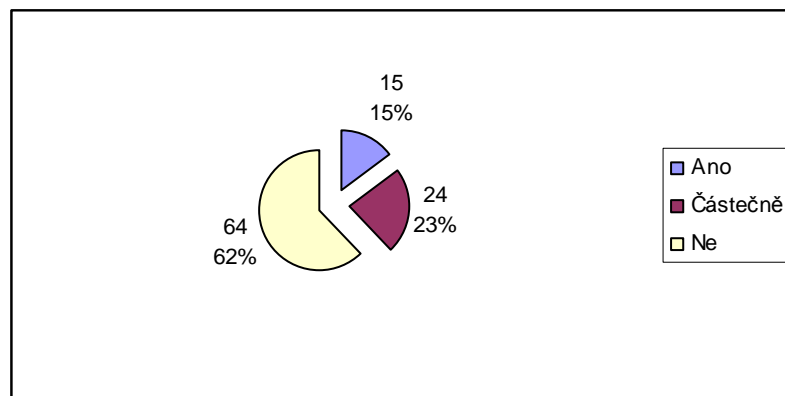
Psychickým problémům u dotazovaných osob se věnuje třetí část dotazníku, která je tvořena 15 otázkami.

1. otázka (Graf 5 – Cítil/a jsem se vyčerpaná/ý.): 20% respondentů odpovědělo ano, 27% částečně a 53% ne.



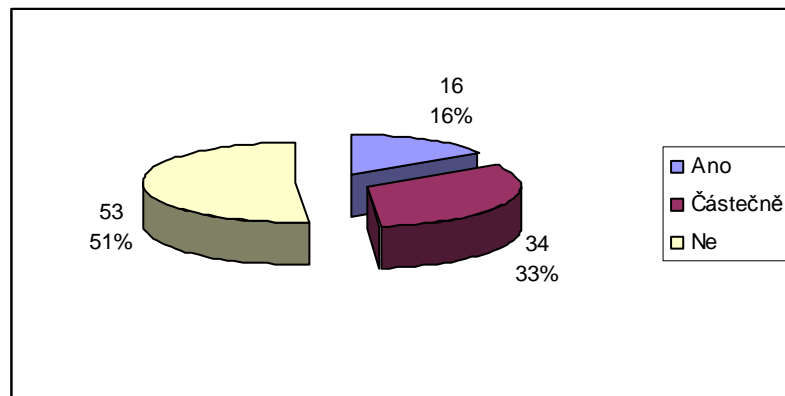
Graf 5 Cítil/a jsem se vyčerpaná/ý.

2. otázka (Graf 6 – Byl/a jsem zoufalá/ý.): 15% pracovníků napsalo ano, 23% částečně a 62% ne.



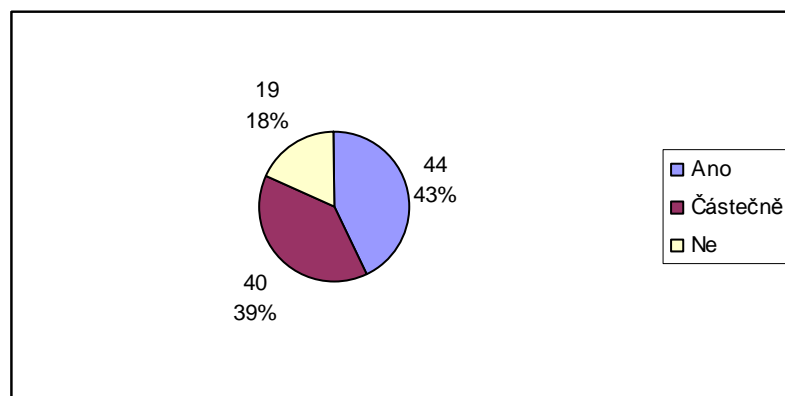
Graf 6 Byl/a jsem zoufalá/ý.

3. otázka (Graf 7 – Nebyl/a jsem si jistá/ý sama/sám sebou.): 16% respondentů z celkového počtu 103 osob odpovědělo ano, 33% částečně a 51% ne.



*Graf 7 Nebyl/a jsem si jistá/ý sama/sám sebou.*

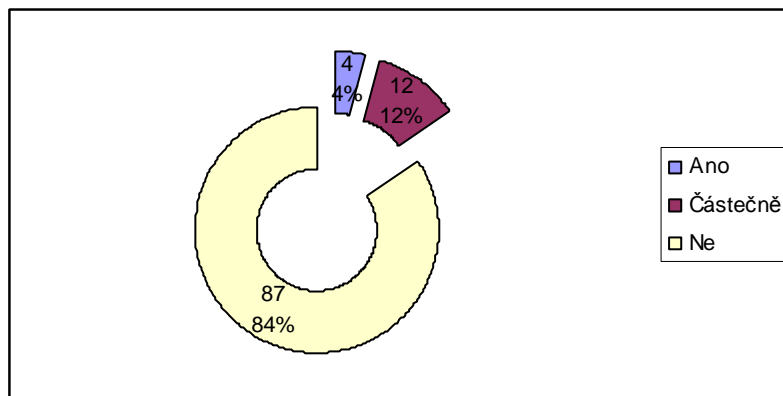
4. otázka (Graf 8 – Byl/a jsem rozčílená/ý.): 43% zaměstnanců uvedlo ano, 39% částečně a 18% ne.



*Graf 8 Byl/a jsem rozčílená/ý.*

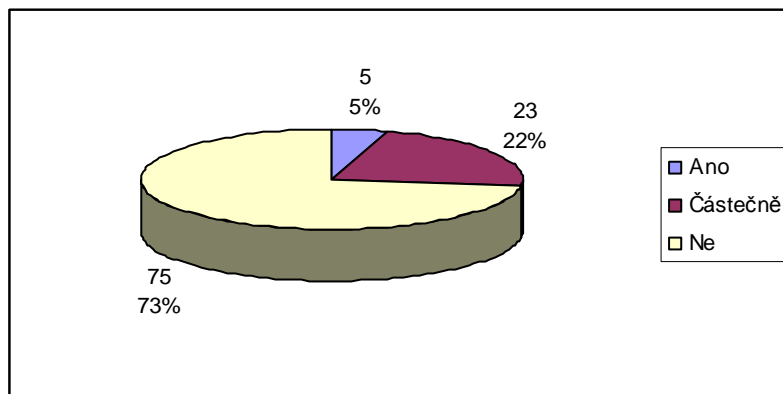


5. otázka (Graf 9 – Byl/a jsem vyděšená/ý.): 4% ano, 12% částečně a 84% ne.



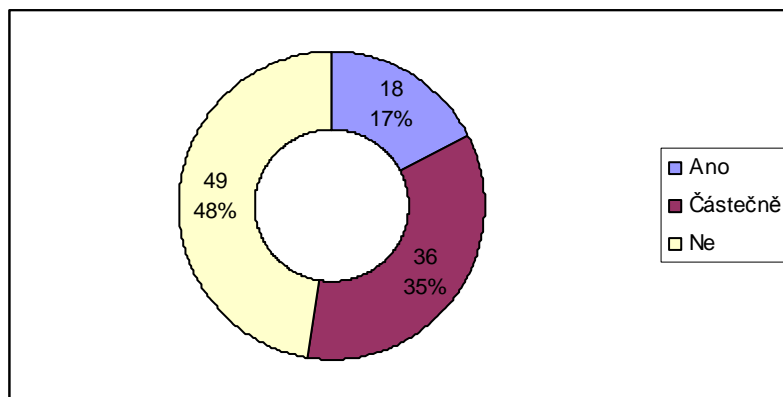
Graf 9 Byl/a jsem vyděšená/ý.

6. otázka (Graf 10 – Ztratil/a jsem sebedůvěru.): 5% případů ano, 22% částečně a 73% ne.



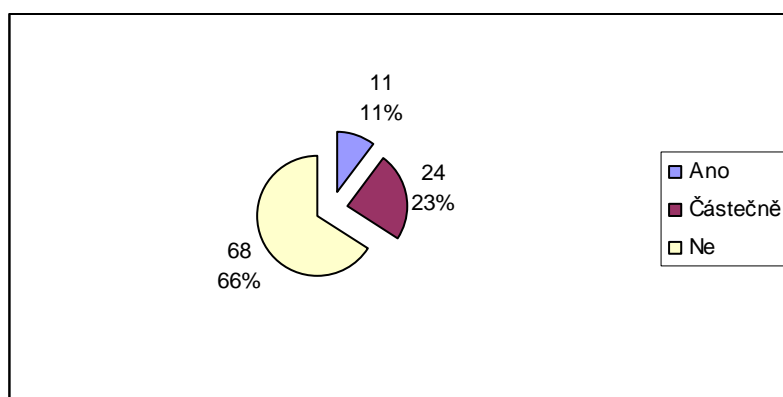
Graf 10 Ztratil/a jsem sebedůvěru.

7. otázka (Graf 11 – Nebyl/a jsem schopná/ý se soustředit.): 17% respondentů odpovědělo ano, 35% částečně a 48% ne.



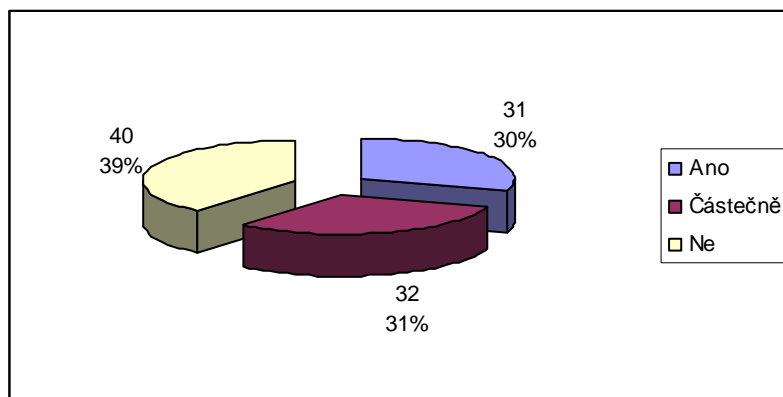
*Graf 11 Nebyl/a jsem schopná/ý se soustředit.*

8. otázka (Graf 12 – Začal/a jsem zapomínat potřebné informace.): 11% sledovaných osob napsalo ano, 23% částečně a 66% ne.



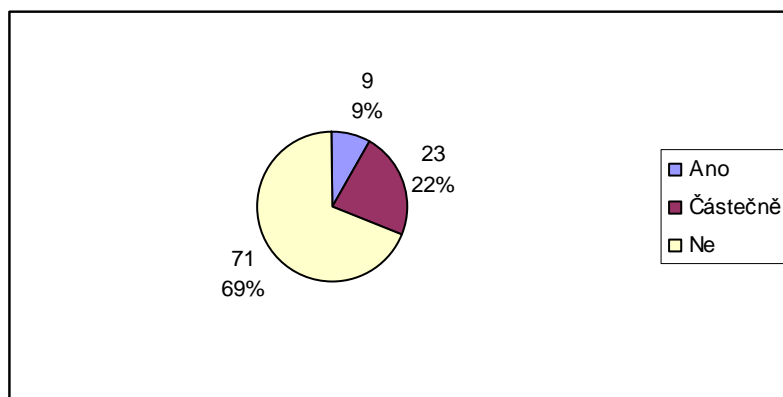
*Graf 12 Začal/a jsem zapomínat potřebné informace.*

9. otázka (Graf 13 – Ztratil/a jsem motivaci.): celých 30% zkoumaných pracovníků uvedlo ano, 31% částečně a 39% ne.



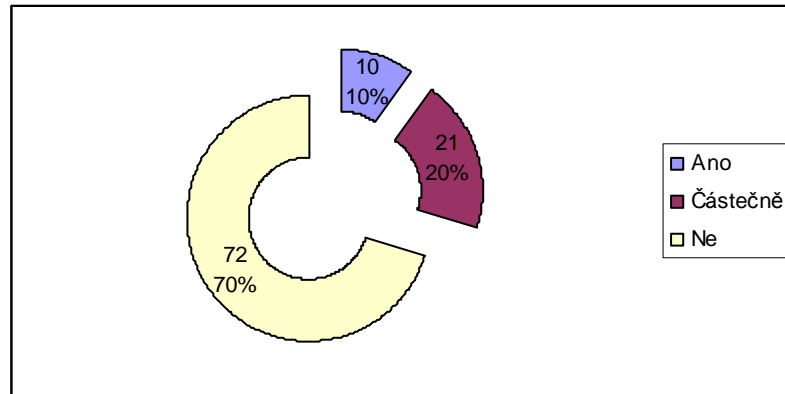
Graf 13 Ztratil/a jsem motivaci.

10. otázka (Graf 14 – Začal/a jsem více kouřit a pít alkohol.): 9% respondentů ano, 22% částečně a 69% ne.



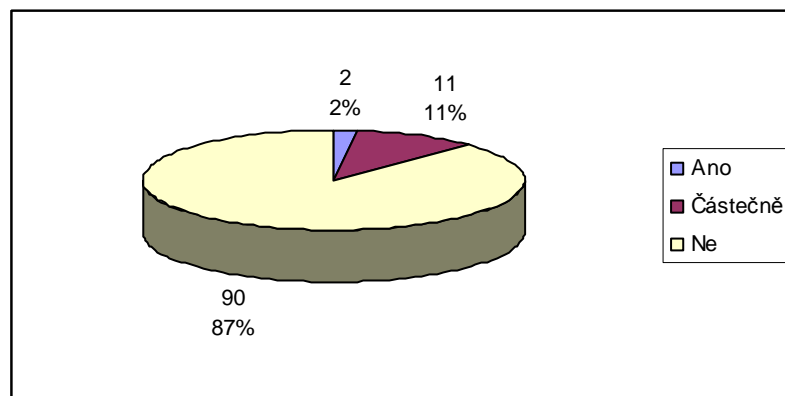
Graf 14 Začal/a jsem více kouřit a pít alkohol.

11. otázka (Graf 15 – Začal/a jsem ke kritice reagovat velmi popudlivě.): 10% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo ano, 20% respondentů uvedlo částečně a zbylých 70% z celkového počtu 103 napsalo ne.



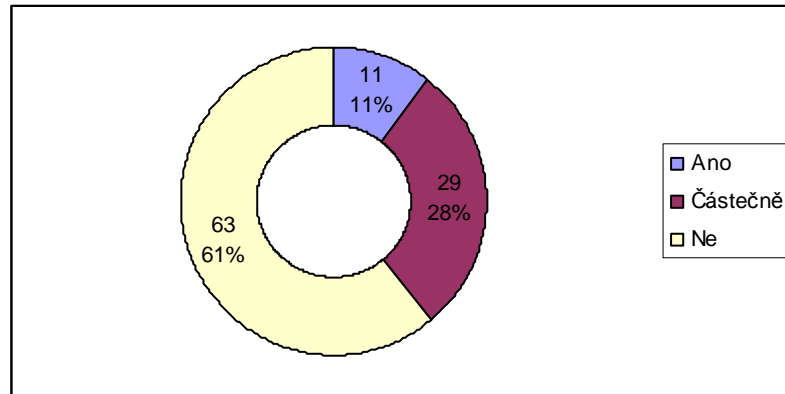
*Graf 15 Začal/a jsem ke kritice reagovat velmi popudlivě.*

12. otázka (Graf 16 – Začal/a jsem cítit panickou hrůzu a úzkost.): 2% ano, 11% částečně a 87% ne.



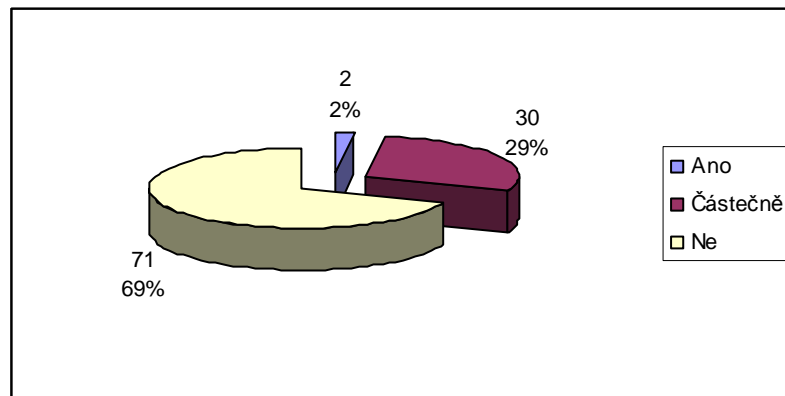
*Graf 16 Začal/a jsem cítit panickou hrůzu a úzkost.*

13. Otázka (Graf 17 – Začaly se objevovat poruchy spánku.): v 11% zkoumaných případů ano, ve 28% se začaly částečně objevovat poruchy spánku a 61% případů uvedlo na danou otázku ne.



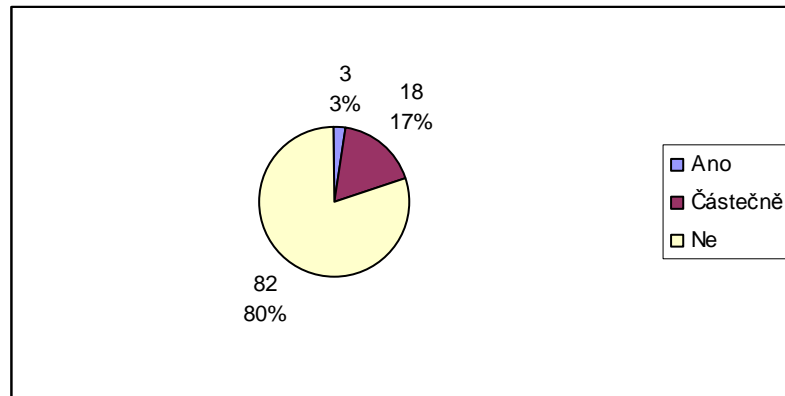
Graf 17 Začaly se objevovat poruchy spánku.

14. otázka (Graf 18 – Začal/a jsem ze všeho obviňovat sám/sama sebe.): 2% respondentů uvedlo ano, 29% částečně a 69% ne.



Graf 18 Začal/a jsem ze všeho obviňovat sám/sama sebe.

15. otázka (Graf 19 – Šikanování mně vlastně dodalo sílu a odolnost vůči stresovým situacím.): 3% zkoumaných zaměstnanců k dané otázce přiřadilo odpověď ano, celkem 17% respondentů částečně a velká skupina osob (80%) napsala ne.

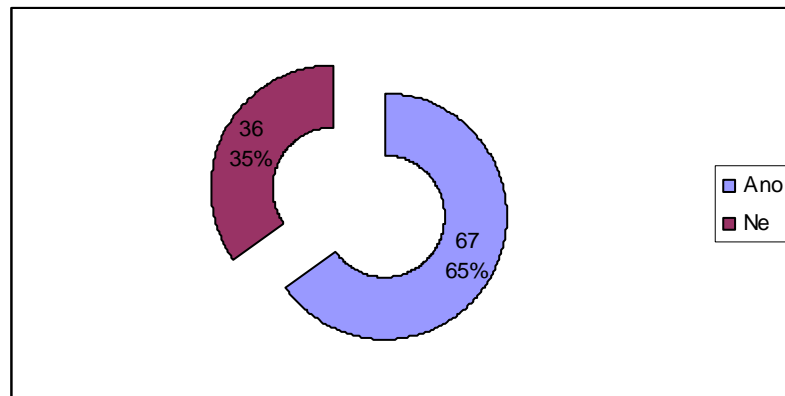


Graf 19 Šikanování mě vlastně dodalo sílu a odolnost vůči stresovým situacím.

### 10.3 Způsoby obrany proti mobbingu

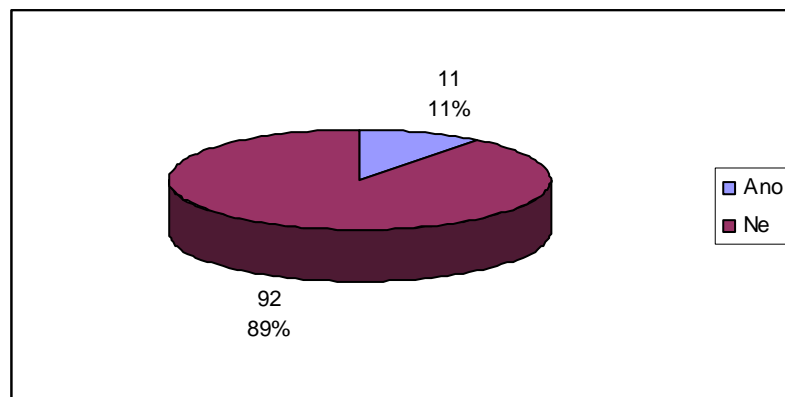
Čtvrtá část dotazníku dává informace o tom, jak se respondenti brání proti mobbingu či proti jednání, které nemusí přímo naplňovat všechna jeho kriteria, ale může k němu postupem času dospět. Pojďme se tedy podívat, jak aktéři výzkumu odpovídali na posledních 11 otázek dotazníku.

1. otázka (Graf 20 – Nic jsem s tím nedělal/a.): 65% dotazovaných uvedlo ano a 35% ne.



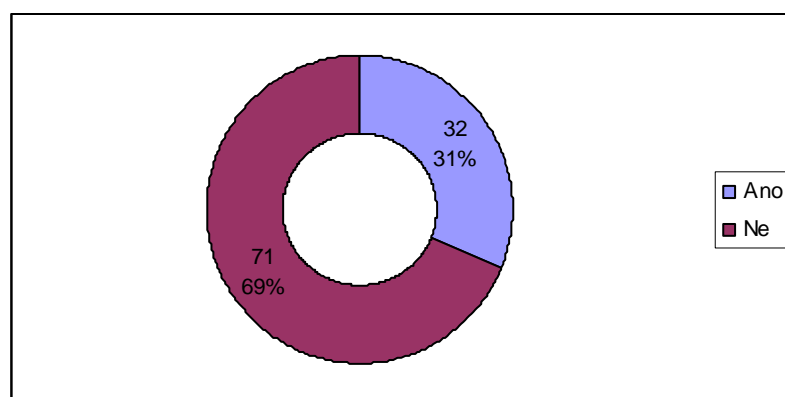
Graf 20 Nic jsem s tím nedělal/a.

2. otázka (Graf 21 – Požádal/a jsem o přeřazení na jiné pracovní oddělení.): 11% zaměstnanců odpovědělo kladně a 89% záporně.



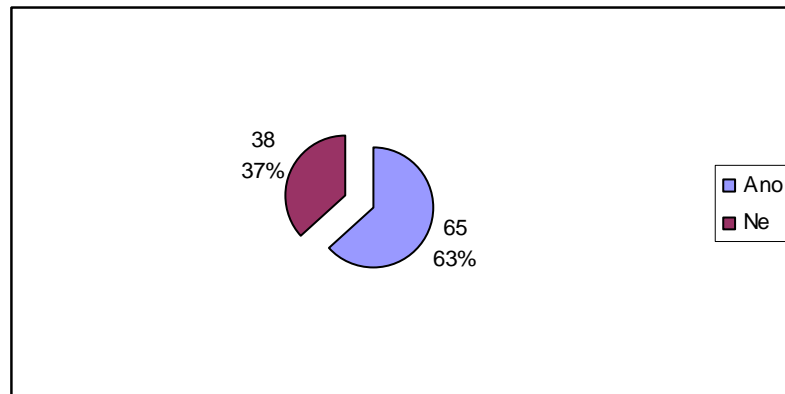
*Graf 21 Požádal/a jsem o přeřazení na jiné pracovní oddělení.*

3. otázka (Graf 22 – Vše jsem sdělil/a svým kolegům v zaměstnání.): 31% respondentů uvedlo na danou otázku ano a dohromady 69% respondentů uvedlo ne.



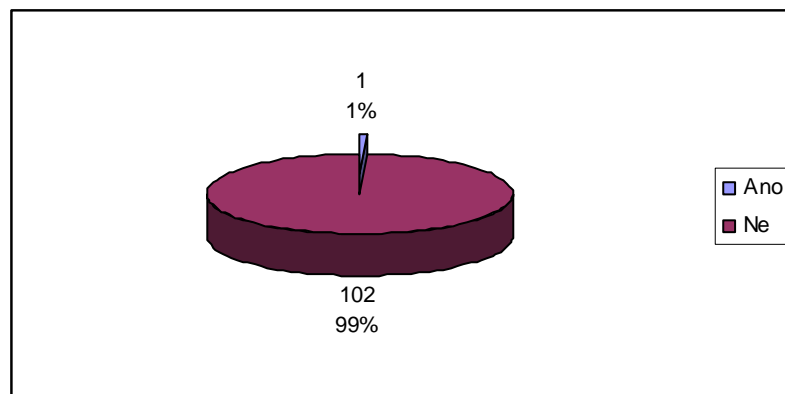
*Graf 22 Vše jsem sdělil/a svým kolegům v zaměstnání.*

4. otázka (Graf 23 – Řekl/a jsem to svým přátelům.): 63% respondentů ano a 37% ne.



*Graf 23 Řekl/a jsem to svým přátelům.*

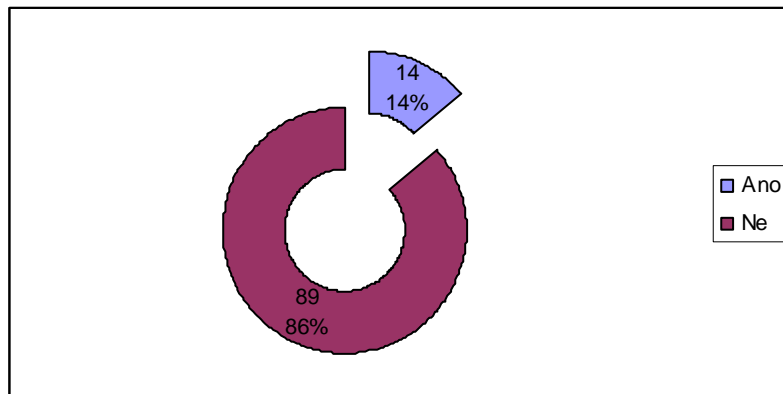
5. otázka (Graf 24 – Oznámil/a jsem to personálnímu oddělení.): pouze 1 člověk zakřížkoval odpověď ano a zbytek respondentů (99%) se k dané otázce vyjádřil záporně.



*Graf 24 Oznámil/a jsem to personálnímu oddělení.*



6. otázka (Graf 25 – Řekl/a jsem svůj problém ředitelovi.): 14% respondentů se odvážilo a řekl/a svůj problém ředitelovi, ale většina zkoumaného vzorku osob (86%) označila odpověď ne.

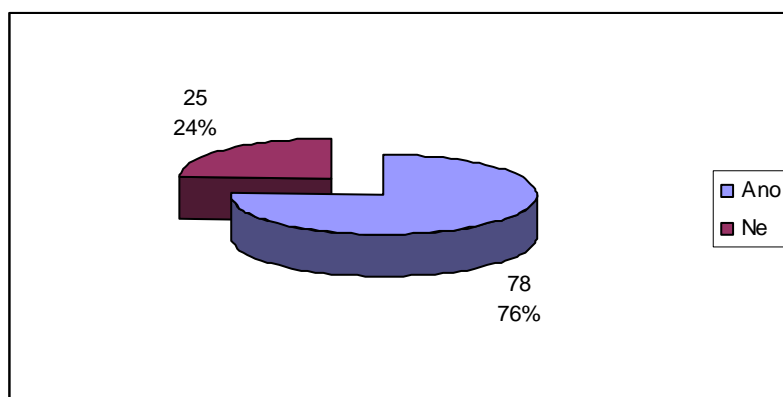


Graf 25 Řekl/a jsem svůj problém ředitelovi.

7. otázka (Bez grafu – O všem jsem informoval/a zaměstnanecké odbory.): 103 respondenti odpovědělo stejně čili 100% z nich zakřížkovalo odpověď ne.

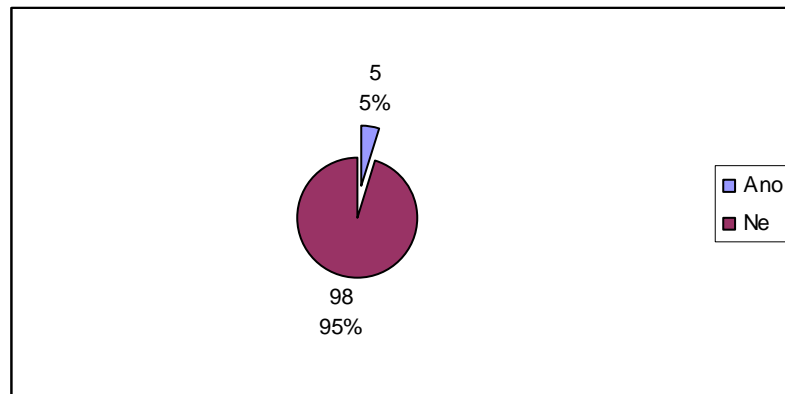
8. otázka (Bez grafu – Rozhodl/a jsem se to vyřešit soudní cestou.): opět všech 103 respondentů (100%) označilo totožnou odpověď ne.

9. otázka (Graf 26 – Řekl/a jsem to členům rodiny nebo ostatním příbuzným.): drtivá většina (76%) dotazovaných zaměstnanců napsala k danému výroku ano a téměř čtvrtina (24%) respondentů vyznačila za svou odpověď ne.



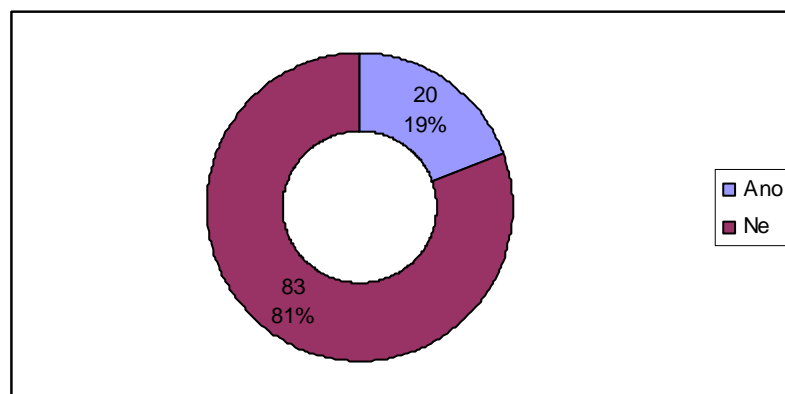
Graf 26 Řekl/a jsem to členům rodiny nebo ostatním příbuzným.

10. otázka (Graf 27 – Navštívil/a jsem psychologa nebo doktora.): 5% respondentů zakřížkovalo odpověď ano a 95% respondentů uvedlo ne.



*Graf 27 Navštívil/a jsem psychologa nebo doktora.*

11. otázka (Graf 28 Vše jsem vyřešil/a jiným způsobem.): 19% účastníků výzkumu odpovědělo kladně a 81% respondentů označilo tento výrok zápornou odpovědí.



*Graf 28 Vše jsem vyřešil/a jiným způsobem.*

## 11 VZTAHOVÁ ANALÝZA ÚDAJŮ ZÍSKANÝCH VÝZKUMEM

### 11.1 Ověření vztahu mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a jejich pohlavím

Tabulka 7 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a jejich pohlavím.

Pohlaví	Míra ohrožení mobbingem u respondentů			
	Osoby neohroženy mobbingem	Osoby ohroženy mobbingem	Oběti mobbingu	$\Sigma$
Muži	19 (18,68)	27 (25,57)	13 (14,75)	59
Ženy	19 (19,32)	25 (26,43)	17 (15,25)	61
$\Sigma$	38	52	30	120

*H1 0 Ženy jsou mobbingem stejně často ohroženy jako muži.*

*H1 A Ženy jsou mobbingem více ohroženy než muži.*

Zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,0053+0,0055+0,0774+0,08+0,2008+0,2076=0,5766$$

$$f = (r-1).(s-1) = (2-1).(3-1) = 1.2 = 2$$

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991 > 0,5766$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria je nižší než hodnota kritická, proto odmítáme alternativní hypotézu H1 A a **přijímáme** hypotézu nulovou **H1 0**.

## 11.2 Ověření vztahu mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a jejich věkem

Tabulka 8 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a jejich věkem.

Věk	Míra ohrožení mobbingem u respondentů			
	Osoby neohroženy mobbingem	Osoby ohroženy mobbingem	Oběti mobbingu	$\Sigma$
18-30 let	9 (9,82)	14 (13,43)	8 (7,75)	31
31 a více let	29 (28,18)	38 (38,57)	22 (22,25)	89
$\Sigma$	38	52	30	120

*H2 0 Mladší lidé jsou mobbingem stejně často ohroženi jako starší lidé.*

*H2 A Mladší lidé jsou mobbingem častěji ohroženi než starší lidé.*

Zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,0685+0,0239+0,0242+0,0084+0,0081+0,0028=0,1359$$

$$f = (r-1) \cdot (s-1) = (2-1) \cdot (3-1) = 1 \cdot 2 = 2$$

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991 > 0,1359$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria je nižší než hodnota kritická, proto odmítáme alternativní hypotézu H2 A a **přijímáme** hypotézu nulovou **H2 0**.

### 11.3 Ověření vztahu mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a rodinným stavem

Tabulka 9 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a rodinným stavem.

Rodinný stav	Míra ohrožení mobbingem u respondentů			
	Osoby neohroženy mobbingem	Osoby ohroženy mobbingem	Oběti mobbingu	$\Sigma$
Osoby žijící v manželství	18 (17,42)	22 (23,83)	15 (13,75)	55
Osoby nežijící v manželství	20 (20,58)	30 (28,17)	15 (16,25)	65
$\Sigma$	38	52	30	120

*H3 0 Respondenti žijící v manželství jsou mobbingem stejně často ohroženi jako osoby, které nežijí v manželství.*

*H3 A Respondenti žijící v manželství jsou mobbingem méně ohroženi než osoby, které nežijí v manželství.*

Zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,0193+0,0163+0,1405+0,1189+0,1136+0,0962=0,5048$$

$$f = (r-1).(s-1) = (2-1).(3-1) = 1.2 = 2$$

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991 > 0,5048$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria je nižší než hodnota kritická, proto odmítáme alternativní hypotézu H3 A a **přijímáme** hypotézu nulovou **H3 0**.

## 11.4 Ověření vztahu mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a druhem zaměstnání

Tabulka 10 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a druhem povolání.

Druh povolání	Míra ohrožení mobbingem u respondentů			
	Osoby neohroženy mobbingem	Osoby ohroženy mobbingem	Oběti mobbingu	$\Sigma$
Zaměstnanci školství	21 (19)	26 (26)	13 (15)	60
Zaměstnanci Policie ČR	17 (19)	26 (26)	17 (15)	60
$\Sigma$	38	52	30	120

*H4 0 Zaměstnanci Policie ČR jsou mobbingem stejně často ohroženi jako zaměstnanci pracující ve školství.*

*H4 A Zaměstnanci Policie ČR jsou mobbingem více ohroženi než zaměstnanci pracující ve školství.*

Zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,2105+0,2105+0+0+0,2666+0,2666=0,9542$$

$$f = (r-1).(s-1) = (2-1).(3-1) = 1.2 = 2$$

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991 > 0,9542$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria je nižší než hodnota kritická, proto odmítáme alternativní hypotézu H4 A a **přijímáme** hypotézu nulovou **H4 0**.

## 12 ODPOVĚDI NA OTÁZKY FORMULOVANÉ V DÍLČÍCH CÍLECH VÝZKUMU

### a) Jaké jsou nejčastěji používané strategie, které využívá mobber k psychickému teroru obětí?

Na základě výsledků dotazníkového šetření uvádím nejčastěji zmiňované strategie, které mohou vyústit ke vzniku mobbingu (celkem 120 respondentů):

- opomíjení názorů zaměstnanců (70%);
- nadměrná kontrola práce (66,7%);
- neustálé připomínání chyb a omylů, kterých se respondenti dopustili (66,7%);
- šíření vtipů a pomluv (65,8%);
- neustálá kritika pracovních výsledků a pracovního úsilí (60,8%);
- přehnané škádlení a kanadské žertíky (55%);
- zadávání náročných úkolů, které mají být zvládnuty ve velmi krátkém termínu (49,2%);
- výměna klíčových úkolů a vysoké zodpovědnosti za triviální a často nepříjemné úkoly (46,7%);
- zapírání požadavků, na které mají zaměstnanci právní nárok (44,2%);
- zatajování důležitých informací, které mohou mít vliv na pracovní výsledky zaměstnanců (40,8%);
- zadávání úkolů hluboko pod úroveň skutečných kompetencí daného pracovníka (39,2%).

Se svými kolegy či se svým zaměstnavatelem nevychází 56,7% respondentů, 45% respondentů uvedlo, že pokud se o nich někdo baví, tak jen v negativním slova smyslu a 20,8% respondentů se přiznalo k tomu, že bývá terčem fyzického či psychického násilí.

Pozn. Odpovědi *občas*, *jedenkrát za měsíc*, *jedenkrát týdně* a *denně* jsou považovány za kladné vyjádření se k dané otázce a odpovědi *nikdy* jsou považovány za záporné vyjádření se k dané otázce. Pokud je tedy uve-

deno, že 70% respondentů se v práci potýká s opomíjením jejich názorů, tak 70% respondentů na danou otázku odpovědělo buď občas, jedenkrát za měsíc, jedenkrát týdně nebo denně.

**b) S jakými psychickými následky se setkáváme u zaměstnanců ohrožených mobbingem?**

Z celkového počtu 103 zaměstnanců bylo rozčleněno 82%, 61% zaměstnanců ztratilo motivaci k práci, 52% zaměstnanců se nebylo schopno soustředit, 49% zaměstnanců si nebylo jisto samo sebou, 47% zaměstnanců se cítilo vyčerpano, u 39% zaměstnanců se začaly objevovat poruchy spánku, 38% zaměstnanců mělo pocity zoufalosti, 34% zaměstnanců začalo zapomínat potřebné informace, 31% zaměstnanců začalo z daného problému obviňovat samo sebe a stejné procento zaměstnanců začalo díky tomu více kouřit a pít alkohol, 30% zaměstnanců začalo ke kritice reagovat velmi popudlivě, 27% zaměstnanců ztratilo sebevědomí. 20 % zaměstnanců uvedlo, že šikanování jim vlastně dodalo sílu a odolnost vůči stresovým situacím. 16% zaměstnanců bylo vyděšeno a 13% zaměstnanců začalo cítit panickou hrůzu a úzkost.

Pozn. Odpovědi *ano a částečně* jsou považovány za kladné vyjádření se k dané otázce a odpovědi *ne* jsou považovány za záporné vyjádření se k dané otázce.

**c) Jakým způsobem se zaměstnanci ohrožení mobbingem rozhodli bránit mobbovým útokům?**

Členům rodiny nebo ostatním příbuzným se svěřilo 76% respondentů z počtu 103 dotazovaných zaměstnanců, 65% respondentů daný problém vůbec neřešilo, 63% se svěřilo svým přátelům, 31% respondentů vše sdělilo svým kolegům v zaměstnání, 14% respondentů oznámilo daný problém ředitelovi, 11% respondentů požádalo o přeřazení na jiné pracovní oddělení, 5% osob navštívilo psychologa nebo doktora a 1 osoba to oznámila personálnímu oddělení, nikdo z respondentů neinformoval zaměstnanecké odbory a ani se nerozhodl daný problém vyřešit soudní cestou, Vzniklý problém jiným způsobem vyřešilo 19% respondentů.



### 13 ZÁVĚREČNÁ INTERPRETACE VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci pracující ve školství a u Policie ČR v okresním městě Hodonín ohroženi mobbingem. Na základě dotazníkového šetření mohu konstatovat, že zhruba jedna třetina respondentů (32%) není v současném zaměstnání ohrožena mobbingem, avšak 43% dotazovaných lze považovat za osoby ohrožené mobbingem a dokonce jednu čtvrtinu (25%) zkoumaných zaměstnanců lze označit za oběti mobbingu.

Na základě stanoveného cíle jsem formulovala výzkumný problém a vymezila pracovní hypotézy. Pro jejich verifikaci jsem použila test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Ani jedna z pracovních hypotéz nebyla potvrzena, což znamená, že obětí mobbingu se může stát opravdu kdokoliv z nás – nezáleží na našem pohlaví, věku, rodinném stavu či druhu povolání.

Dále jsem získala odpovědi na otázky uvedené v dílčích cílech výzkumu. Respondenti se ve svém zaměstnání nejčastěji potýkají s opomíjením jejich názorů, s nadměrnou kontrolou jejich práce, neustále jsou jim připomínány chyby a omyly. Nevyhýbají se jim ani vtipy a pomluvy, kanadské žertíky a přehnané škádlení. Často také musí čelit kritice pracovních výsledků a úsilí. Zaměstnancům jsou ve velké míře zadávány náročné úkoly, které mají zvládnout ve velmi krátkém termínu, jejich klíčové úkoly a vysoká zodpovědnost bývají nahrazeny triviálními a nepříjemnými úkoly. Bohužel jsou jim i zapírány požadavky, na které mají právní nárok. S velkým překvapením jsem zjistila, že jsou zaměstnancům v hojném počtu zatajovány důležité informace, které by mohou mít vliv na pracovní výsledky. Za velmi nebezpečný údaj považuji i to, že přes polovina respondentů nevychází se svými kolegy či se svým zaměstnavatelem. Jedna pětina zaměstnanců se přiznala k tomu, že bývá terčem fyzického či psychického násilí.

Výzkum zjistil skutečnost, že konflikty na pracovišti způsobují výrazné psychické následky. Drtivá většina respondentů se v důsledku daného problému rozčílila. Také bychom podle mého názoru neměli podceňovat fakt, že docela velké procento zaměstnanců ztratilo motivaci k práci, nebylo schopno soustředit se, nebylo si jisto samo sebou. Necelá jedna třetina respondentů ztratila tolik důležitou sebedůvěru a nelze ani opomenout tu skupinku osob, která v 16% uvádí, že byla vyděšena, a 13% zaměstnanců cítilo dokonce panickou hrůzu a úzkost. Respondenti uváděli ve značné míře pocity vyčerpání, poruchy spánku a

pocity zoufalosti. Zaměstnanci začali zapomínat potřebné informace, začali z daného problému obviňovat sami sebe a aby toho nebylo málo, tak jedna třetina dotazovaných osob začala díky tomu více kouřit a pít alkohol. Pouze 20% zaměstnanců uvedlo, že jim šikanování dodalo sílu a odolnost vůči stresovým situacím.

Výzkum potvrdil moji domněnku, že většina zaměstnanců daný problém vůbec neřeší a spoléhá především na podporu od členů rodiny, ostatních příbuzných a své přátele. V menší míře se zaměstnanci svěřují svým kolegům v zaměstnání a nevelké procento se odváží k tomu, aby oznámilo problém ředitelovi. 11 zaměstnanců se snažilo vyřešit problém podáním žádosti o přeřazení na jiné pracovní místo a 5 osob dokonce navštívilo psychologa nebo doktora. Co se týče řešení konfliktů pomocí oficiálnější cesty, tak ačkoliv 20,8% respondentů v dotazníku uvedlo, že bývá terčem fyzického a psychického násilí, tak pouze 1 osoba to oznámila personálnímu oddělení a nikdo z respondentů neinformoval zaměstnanecké odbory a ani se nerozhodl daný problém vyřešit soudní cestou.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo poskytnutí uceleného náhledu na mobbing, abychom ho dokázali rozpoznat, abychom věděli, jak mu předcházet a jakým způsobem ho můžeme řešit.

Diplomovou prací na téma „Šikana na pracovišti, její prevence a řešení“ jsem se obohatila o poznatky z odborné literatury, které budu zajisté ve svém budoucím pracovním životě potřebovat. Nikdy není vyloučeno, že se sama nedostanu do situace, kdy bych osobně musela čelit mobbingu nebo bych se stala jeho svědkem. Za velký přínos považuji to, že jsem díky prostudování všech uvedených autorů mohla poradit své bývalé spolužačce z vysoké školy, která se v současném zaměstnání stala obětí mobbingu. Od té doby, co jsem jí poskytla pár rad, se situace změnila. O svém problému si otevřeně pohovořila se svojí kolegyní (mobberkou), dále se spojila se svými spolupracovnicemi, které se postavily na její stranu, a od té doby se uvolnila dusná pracovní atmosféra, která převládala v jejich pracovním úseku.

Pomocí realizovaného výzkumu jsem získala alespoň podle mého názoru docela šokující údaje. Zjistila, že jedna čtvrtina zaměstnanců školství a Policie ČR v Hodoníně se v současném zaměstnání stala obětí mobbingu a celkem 43% ze 120 dotazovaných osob je ohroženo mobbingem. 65% respondentů konflikty v práci vůbec neřešilo, ačkoliv v důsledku narůstajícího sporu se u nich začaly objevovat psychické problémy. Opět bylo zjištěno, že mobbing může číhat na každého z nás bez ohledu na to, zda jsme mladší či naopak starší, ženy nebo muži, rozvedení/é či ženatí/vdané, policisté či učitelé.

Závěry výzkumu, který byl v této práci prezentován, budou předány ředitelům škol a vedoucím zaměstnancům policejních oddělení, kde toto šetření proběhlo. Doufám, že se k danému problému postaví čelem a dodrží to, co mi při osobním setkání slíbili. Což znamená, že se ve své práci nebudou zaměřovat pouze na pracovní výsledky svých podřízených zaměstnanců, ale vyčlení si i čas na prevenci mobbingu, budou informovat zaměstnance o tomto psychickém teroru, o jeho důsledcích a možnostech řešení. Dále očekávám, že se zamyslí i sami nad sebou a nebudou na své zaměstnance nahlížet jen jako bezohlední šéfové, ale budou k nim přistupovat individuálně s přihlédnutím na jejich osobnost, osobní či rodinné problémy aj. Myslím si, že v zaměstnání, kde nevycházíme se svými kolegy či šéfem, nemůžeme v žádném případě prosperovat, neboť výzkum prokázal, že tito zaměstnanci trpí značnými psychickými problémy, ztrácí sebedůvěru, motivaci k práci, někteří

začnou holdovat alkoholu, cigaretám či hledají jiný způsob úniku. Každopádně by zaměstnanci měli být seznámeni se svými právy a již by nemělo docházet k takovým situacím, že většina z nich mobbing vůbec neřeší. Je sice pěkné, že se ve velké míře obrací na své blízké, ale pokud neodstraní problém v práci, tak se můžou snažit sebevíc a nakonec se stanou oběťmi mobbingu se vším, co k tomu patří.

*„Práce je příliš významnou součástí života na to, aby se v ní člověk trápil.“*

*Jack Welch*

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- Bully OnLine* [online]. Didcot: The Field Foundation, 2001 [cit. 2009-02-11]. URL: <<http://www.bullyonline.org/action/nextjob.htm>>.
- European Agency for Safety and Health at Work. *Factsheet 23 - Bullying at work* [online]. 2002 [cit. 2009-02-14]. URL: <<http://osha.europa.eu/sk/publications/factsheets/23>>
- FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- HAVLÍK, K. Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci. *Personál*, 2005, č. 4, s. 32-34.
- HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. ISBN 807013397X.
- HIRIGOYEN, M. – F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- JANOŮŠEK, Václav. Co je to šikanování a mobbing?. *Žena-in* [online]. Leden 2004 [cit. 2009-02-08]. URL: <<http://www.zena-in.cz/rubrika.asp?idc=8431&id=2>>.
- KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- KRATZ, H.-J. *Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- KRČMAŘOVÁ, G. Dorazil mobbing i do českých knihoven? *Ikaros* [online]. 2002, roč. 6, č. 6 [cit. 2009-02-05]. URL: <<http://www.ikaros.cz/node/964>>. ISSN 1212-5075.
- KŮHNOVÁ, M.; BOHATA, J. Proti šikaně na pracovišti musí zaměstnanci umět aktivně bojovat. *Sondy*, 2005, č. 10, s. 15.
- LEYMANN, H. The Mobbing Encyclopaedia [online]. 1992, file 00005e [cit. 2009-02-09]. URL: <[www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html)>.

Mobbing škodí firmě. *Moderní řízení*, 2005, č. 7, s. 69.

Mobbing je nepřítel dobrého šéfa. *Moderní řízení*, 2004, č. 3, s. 63-64.

Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence. *HR Management* [online]. 2007, č. 6 [cit. 2009-02-10]. URL: <[http://managerweb.ihned.cz/2-22476810-T04100\\_d-83](http://managerweb.ihned.cz/2-22476810-T04100_d-83)>.

NOVÁK, T.; CAPPONI, V. *Sám proti agresi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

ONDŘÁŠOVÁ, E. *Šikana v současné české společnosti s přihlédnutím na vztahy dospělých na pracovišti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Pedagogická fakulta. Katedra pedagogiky s celoškolskou působností, 2008. 65 s. Vedoucí diplomové práce PaedDr. Bronislava Růžičková, Ph.D.

SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-369-7.

SVOBODOVÁ, L. 2008a *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

SVOBODOVÁ, L. 2008b Jak se bránit mobbingu. *Psychologie dnes*, 2008, č. 3, s. 20-21.

SVOBODOVÁ, L. 2008c Kolega je tyran. *Psychologie dnes*, 2008, č. 2, s. 20-21.

SVOBODOVÁ, L. 2008d Mobbing: psychoteror na pracovišti. *Psychologie dnes*, 2008, č. 1, s. 18-19.

SVOBODOVÁ, L. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.

VARGOVÁ, M. Psychický teror na pracovišti: mobbing. *Bezpečná práce*, 2003, č. 2, s. 9-14.

VICHNAROVÁ, L.; HAVLOVÁ, J.; HŮLA, L. *Hledám, hledáš, hledáme práci: jak se vyznat a uspět na pracovním trhu*. Praha: Scientia, 2000. ISBN 80-7183-212-X.

VYKOPALOVÁ, H. *Krize a psychosociální pomoc*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-621-0.

VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 8024403374.

YILDIZ, S. A „new“ problem in the workplace: psychological abuse (bullying). *Akademik arařtırmalar dergisi* [online]. 2007, vol. 9, iss. 34 [cit. 2009-02-02], s. 113-128. URL:

< <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=114&sid=b3db6e8c-8eba-48d4-8ddd-9f372150cd71%40sessionmgr109&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=27452837>>. ISSN 1302-2431.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NAQ The Negative Acts Questionnaire.



**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Rozdělení všech respondentů podle jejich míry ohrožení mobbingem (v %).</i>	63
<i>Graf 2 Rozdělení respondentů podle počtu získaných bodů v dotazníku a jejich pohlavím.</i>	64
<i>Graf 3 Rozdělení respondentů na základě jejich míry ohrožení mobbingem a jejich povolání.</i>	65
<i>Graf 4 Rozdělení respondentů podle toho, zda vyplňovali (103 respondentů) či nevyplňovali (17 respondentů) třetí a čtvrtou část dotazníku.</i>	70
<i>Graf 5 Cítil/a jsem se vyčerpaná/ý.</i>	71
<i>Graf 6 Byl/a jsem zoufalá/ý.</i>	71
<i>Graf 7 Nebyl/a jsem si jistá/ý sama/sám sebou.</i>	72
<i>Graf 8 Byl/a jsem rozčilená/ý.</i>	72
<i>Graf 9 Byl/a jsem vyděšená/ý.</i>	73
<i>Graf 10 Ztratil/a jsem sebedůvěru.</i>	73
<i>Graf 11 Nebyl/a jsem schopná/ý se soustředit.</i>	74
<i>Graf 12 Začal/a jsem zapomínat potřebné informace.</i>	74
<i>Graf 13 Ztratil/a jsem motivaci.</i>	75
<i>Graf 14 Začal/a jsem více kouřit a pít alkohol.</i>	75
<i>Graf 15 Začal/a jsem ke kritice reagovat velmi popudlivě.</i>	76
<i>Graf 16 Začal/a jsem cítit panickou hrůzu a úzkost.</i>	76
<i>Graf 17 Začaly se objevovat poruchy spánku.</i>	77
<i>Graf 18 Začal/a jsem ze všeho obviňovat sám/sama sebe.</i>	77
<i>Graf 19 Šikanování mě vlastně dodalo sílu a odolnost vůči stresovým situacím.</i>	78
<i>Graf 20 Nic jsem s tím nedělal/a.</i>	78
<i>Graf 21 Požádal/a jsem o přeřazení na jiné pracovní oddělení.</i>	79
<i>Graf 22 Vše jsem sdělil/a svým kolegům v zaměstnání.</i>	79
<i>Graf 23 Řekl/a jsem to svým přátelům.</i>	80
<i>Graf 24 Oznámil/a jsem to personálnímu oddělení.</i>	80
<i>Graf 25 Řekl/a jsem svůj problém ředitelovi.</i>	81
<i>Graf 26 Řekl/a jsem to členům rodiny nebo ostatním příbuzným.</i>	81
<i>Graf 27 Navštívil/a jsem psychologa nebo doktora.</i>	82
<i>Graf 28 Vše jsem vyřešil/a jiným způsobem.</i>	82

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Složení vzorku respondentů podle pohlaví. ....</i>	60
<i>Tabulka 2 Složení vzorku respondentů podle věku. ....</i>	60
<i>Tabulka 3 Složení vzorku respondentů podle délky praxe. ....</i>	60
<i>Tabulka 4 Složení vzorku respondentů podle rodinného stavu. ....</i>	61
<i>Tabulka 5 Celkový počet dosažených bodů v dotazníku u jednotlivých respondentů. ....</i>	65
<i>Tabulka 6 Zkušenosti respondentů s jednáním jejich spolupracovníků či šéfa, které může vést ke vzniku mobbingu (uvedené výsledky jsou v %). ....</i>	69
<i>Tabulka 7 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a jejich pohlavím. ....</i>	83
<i>Tabulka 8 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a jejich věkem. ....</i>	84
<i>Tabulka 9 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a rodinným stavem. ....</i>	85
<i>Tabulka 10 Vztah mezi mírou ohrožení mobbingem u respondentů a druhem povolání. ....</i>	86

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazník.

Vážená paní a vážený pane,

Jsem velmi ráda, že jste neodmítly vyplnit můj dotazník. Mohu Vám slíbit, že je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování výzkumu v rámci diplomové práce na FAKULTĚ HUMANITNÍCH STUDIÍ UNIVERZITY TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ.

Tímto bych Vás ráda požádala, abyste k odpovědím přistupoval/a seriózně, nespěchejte a odpovídejte co nejpřesněji. Žádnou otázku nemůžete vynechat nebo přeskočit, protože jedině tak mohou být výsledky považovány za platné a spolehlivé a pomohou zjistit současný stav šikany v zaměstnání a v budoucnu mohou pomoci k její prevenci a možnému řešení.

Pokud zjistíte, že jste na všechny odpovědi ve druhé části dotazníku odpověděli nikdy, nevyplňujte prosím třetí a čtvrtou část dotazníku, kterou mohou vyplňovat jen osoby, které se dostaly do situace, kdy musely alespoň částečně čelit mobbingu. Vámi vybrané odpovědi v 1. části dotazníku zakroužkujte; odpovědi v 2., 3. a 4. části dotazníku označte křížkem.

Mnohokrát Vám děkuji za ochotnou spolupráci při vyplňování dotazníku!

S pozdravem

Bc. Michaela Zemanová

1. část – Demografické údaje	
1) Pohlaví :	Žena Muž
2) Věk:	18 – 35 36 – 50 51 a více let
3) Délka praxe (v letech):	0 - 1 1 - 5 6 – 10 11 – 15 16 – 20 20 a více let
4) Rodinný stav:	Svobodná/ý

	Vdaná/Ženatý Rozvedená/ý Vdova/Vdovec
5) Pracuji:	Ve školství U Policie ČR

2.část – Zkušenosti, které mám v nynějším zaměstnání.	Nikdy	Občas	Jedenkrát za měsíc	Jedenkrát týdně	Denně
1) Jsou mi zatajovány důležité informace, které mohou mít vliv na moje pracovní výsledky.					
2) Jsem ponižován/a nebo zesměšňován/a ve spojitosti s mými pracovními výsledky.					
3) Jsou mi zadávány úkoly hluboko pod úroveň mých skutečných kompetencí.					
4) Moje klíčové úkoly a vysoká zodpovědnost je nahrazena triviálními a často nepříjemnými úkoly.					
5) Na pracovišti jsou šířeny vtipy a pomluvy týkající se mé osoby.					
6) Jsem ignorován/a nebo vyloučen/a z pracovního kolektivu.					
7) Urážlivé a hanlivé poznámky jsou nasměrovány vůči mojí osobě, ale také vůči mým rodinným příslušníkům.					
8) Jakmile se chci zapojit do rozhovoru s některým ze svých kolegů, jsem ignorován/a nebo vystaven/a nepřátelskému chování.					
9) Často jsem vystaven/a zastrašujícímu chování (např. někdo záměrně narušuje moji osobní zónu, postrkuje mě, brání mi v cestě apod.)					
10) Kolegové mi naznačují, že by bylo lepší, kdybych ze zaměstnání odešel/a.					

	Nikdy	Občas	Jedenkrát za měsíc	Jedenkrát týdně	Denně
11) Jsou mi neustále připomínány chyby nebo omyly, kterých jsem se dopustil/a.					
12) Často jsem okřikován/a nebo si na mě často ostatní kolegové vybíjí svou zlost.					
13) Moje pracovní výsledky a úsilí jsou neustále kritizovány.					
14) Moje názory jsou opomíjeny.					
15) Se svými kolegy či se svým zaměstnavatelem ne vycházím.					
16) Jsou mi zadávány náročné úkoly, které má zvládnout ve velmi krátkém termínu.					
17) Pokud se o mně někdo baví, tak jen v negativním slova smyslu.					
18) Neustále moji práci někdo nadměrně kontroluje.					
19) Jsou mi zapírány moje požadavky, na které mám právní nárok (nárok na dovolenou, nástup na nemocenskou...)					
20) Bývám předmětem přehnaného škádlení a terčem kanadských žertíků.					
21) Jsem opomíjen/a při profesním postupu.					
22) Bývám terčem fyzického či psychického násilí.					

3. část – Jak se cítíte popř. jaké jste měl/a pocity, jestliže se k vám někdo choval takovým způsobem, který jste uvedl/a v předchozí části dotazníku?	Ano	Částečně	Ne
1) Cítil/a jsem se vyčerpaná.			
2) Byl/a jsem zoufalá/ý.			
3) Nebyl/a jsem si jistá/ý sama/sám sebou.			
4) Byl/a jsem rozčilená/ý.			
5) Byl/a jsem vyděšená/ý.			
6) Ztratil/a jsem sebedůvěru.			
7) Nebyl/a jsem schopná/ý se soustředit.			
8) Začal/a jsem zapomínat potřebné informace.			
9) Ztratil/a jsem motivaci.			
10) Začal/a jsem více kouřit a pít alkohol.			
11) Začal/a jsem ke kritice reagovat velmi popudlivě.			
12) Začal/a jsem cítit panickou hrůzu a úzkost.			
13) Začaly se objevovat poruchy spán-			

ku.			
14) Začal/a jsem ze všeho obviňovat sám/sama sebe.			
15) Šikánování mně vlastně dodalo sílu a odolnost vůči stresovým situacím.			

4. část – Co jste konkrétně podnikl/a v případě, že jste se ocitl/a v situaci, které jste uvedl/a v první části dotazníku?	Ano	Ne
1) Nic jsem s tím nedělal/a.		
2) Požádal/a jsem o přeřazení na jiné pracovní oddělení.		
3) Vše jsem sdělil/a svým kolegům v zaměstnání.		
4) Řekl/a jsem to svým přátelům.		
5) Oznamil/a jsem to personálnímu oddělení.		
6) Řekl/a jsem svůj problém ředitelovi.		
7) O všem jsem informoval/a zaměstnanecké odbory.		
8) Rozhodl/a jsem se to vyřešit soudní cestou.		
9) Řekl/a jsem to členům rodiny nebo ostatním příbuzným.		
10) Navštívil/a jsem psychologa nebo doktora.		
11) Vše jsem vyřešil/a jiným způsobem.		