

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA PEDAGOGICKÁ**

Katedra psychologie

# **MOBBING**

*Diplomová práce*

Martina Havlíková

Učitelství pro SŠ: psychologie – český jazyk (2013-2015)

Vedoucí práce: PhDr. Alena Szachtová

Plzeň, duben 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval (a) samostatně  
s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni, 8. dubna 2015

.....  
*vlastnoruční podpis*

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce paní PhDr. Aleně Szachtové, za vstřícný přístup a vedení mé diplomové práce, dále své rodině za veškerou psychickou i finanční podporu, zvláštní díky si zaslouží má sestra Denisa, která mne stále drží nad vodou a pomohla mi s formální stránkou práce. Všem jedno velké díky.

# OBSAH

ÚVOD .....	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 AGRESE A AGRESIVITA.....	8
1.1 Vymezení pojmu agrese.....	8
1.2 Vymezení pojmu agresivita .....	9
1.3 Teorie agrese .....	9
1.3.1 Pudový model agrese- instinktivismus.....	10
1.3.2 Naučený model agrese- behaviorismus.....	11
1.4 Viktimologie .....	12
1.5 Druhy agrese .....	12
1.6 Agrese, frustrace a hněv.....	16
1.7 Faktory podílející se na vzniku agrese.....	17
1.8 Utlumení agrese .....	18
2 ŠIKANA .....	20
2.1 Pojem šikana .....	20
2.2 Charakteristické znaky a rysy šikany.....	20
2.3 Formy šikany .....	21
2.4 Motivy šikanování .....	22
2.5 Stádia šikany .....	23
2.6 Specifické druhy šikany.....	25
2.6.1 Kyberšikana.....	25
3 MOBBING .....	26
3.1 Pojem mobbing .....	26
3.2 Termíny související s pojmem mobbing.....	27
3.3 Patologické vztahy v práci.....	28
3.3.1 Znaky mobbingu .....	28
3.4 Pachatelé mobbingu- muži versus ženy.....	29
3.4.1 Osobnost mobbera.....	30
3.4.2 Typy mobberů .....	32
3.5 Oběti mobbingu .....	35
3.5.1 Typy obětí mobbingu .....	36

3.6 Kolektiv podílející se na vzniku mobbingu .....	37
3.7 Příčiny .....	38
3.8 Proces a fáze mobbingu .....	39
3.9 Jak se bránit mobbingu .....	44
3.10 Prevence vzniku mobbingu .....	45
3.11 Návrat ke smysluplnému životu.....	46
4 ZMAPOVÁNÍ SITUACE V POSLEDNÍCH LETECH .....	48
PRAKTICKÁ ČÁST .....	50
5 CÍLE VÝZKUMU .....	50
6 METODIKA VÝZKUMU .....	51
6.1 Kvantitativní výzkum s kvalitativní interpretací.....	51
6.2 Popis nástrojů sběru dat .....	51
6.3 Charakteristika zkoumaného vzorku.....	52
6.4 Zpracování dat vyplývají z dotazníku.....	54
6.5 Zpracování dat vyplývající z rozhovorů .....	71
7 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ .....	75
7.1 Výsledky výzkumu pomocí metody dotazníku.....	75
7.2 Výsledky výzkumu pomocí metody rozhovoru .....	76
8 CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	77
ZÁVĚR.....	79
RESUMÉ.....	80
SUMMARY .....	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	
PŘÍLOHY	

## ÚVOD

*„Bez smyslu a bez vášně se život i práce stávají bezcenným přežíváním.“*

(autor neznámý, [www.kazdydenscitatem.cz](http://www.kazdydenscitatem.cz))

*„Ve světě nepřežívá druh nejsilnější ani nejinteligentnější, nýbrž ten nejprizpůsobivější.“*

(Charles Darwin In: Callier, 2010, s. 25)

Těmito citáty bychom chtěli naznačit nelehké postavení jedinců v dnešní společnosti a navázat na téma závěrečné práce. Jako téma diplomové práce jsme vybrali Mobbing, protože se domníváme, že si tato problematika zaslouží pozornost a určitě by měla mít i své místo v povědomí každého z nás. Nikdy nevíme, jestli se nás tento nežádoucí pracovní „fenomén“ také nedotkne. Mobbing je možná neznámým slovem, rozhodně není neznámým jevem. Psychické násilí v zaměstnání je vážný problém, který je stále velmi podceňován.

Kvalifikační práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části se snažíme vysvětlit termíny pojící se k tématu mobbing. Jedná se o agresi a agresivitu, teorii agrese, druhy agrese, faktory podílející se na vzniku agrese atd. V druhé kapitole vysvětlujeme pojem šikana a s ní související stádia šikany, její podoby, motivy a specifický druh šikany- kyberšikany. Ve třetí kapitole se již zmiňujeme o samotném mobbingu. Nejdříve jsme vymezili pojem mobbing a poté termíny s ním spjaté, dále jsme uvedli pachatele a oběti mobbingu, příčiny vzniku mobbingu, proces, fáze a v neposlední řadě obranu proti tomu jevu. V poslední kapitole teoretické části jsme jen nepatrně nahlédli na současnou situaci, některé výzkumy, týkající se mobbingu. Praktická část je zaměřena na kvantitativní výzkum s kvalitativní interpretací. Stanovení a ověření tvrzení, vyvození určitých závěrů z vyhodnocených dotazníků a několika rozhovorů s personalisty podniků.

Toto téma nás motivovalo, protože je velice zajímavé, avšak dosti skryté. Myslíme si, že poznatky, které získáme, se budou hodit i v praktickém životě, což je velmi důležité. Hlavním cílem práce je zjistit, do jaké míry se vyskytuje mobbing na pracovišti v různých námi vybraných firmách v Plzeňském kraji, a dále pak do jaké míry se podílejí firmy na informovanosti šikany na pracovišti, co pro své zaměstnance v této oblasti dělají.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 AGRESE A AGRESIVITA

### 1.1 Vymezení pojmu agrese

Agrese je jevem, který je součástí našeho každodenního života. Je něčím, s čím se běžně setkáváme, ať už jako oběti nebo jako lidé, kteří vystupují vůči jiným lidem agresivně, nebo jako zainteresovaní či nezainteresovaní pozorovatelé. Agrese pochází (z lat. *ad-gredior*= přistoupit blízko, napadnout). Tento pojem lze vymežit mnoha různými způsoby či definicemi.

*„Agrese je někdy chápána jako nutný základ intelektuálního vývoje člověka, nezbytný předpoklad k získání nezávislosti a jeho hrdosti“* (Berkowitz In: Čermák, 1998, s. 9). Dle Nakonečného (2009) je agrese dalším motivem sociálního chování, který je stále předmětem diskusí, neboť není jednoduché pojem agresivity vymežit. Z dalšího výčtu definic může být agrese chápána jako *„násilné narušení práv jiného člověka, jako ofenzivní jednání nebo procedura, ale také jako asertivní jednání“* (Čermák, 1999, s. 9). Hartl a Hartlová (2000, s. 22) definují agresi tímto způsobem: *„útočné či výbojné jednání, projev nepřátelství vůči určitému objektu, úmyslný útok na překážku, osobu, předmět stojící v cestě k uspokojení potřeby (reakce na frustraci); biol. jakákoliv fyzická akce nebo hrozba akcí, kterou jednatel zmenšuje svobodu nebo genetickou způsobilost jiného jednatelce“*. Další autoři, Novák a Capponi (1996), říkají, že je důležité rozlišit, zda se jedná o agresi krátkodobou, definovanou jako snahu působit protějšku újmu a hostilitou (agresí a zlobou), kterou charakterizuje trvalejší tendence přát druhému škodu, ublížit mu. Agresí v nejužším slova smyslu se dle Drvoty (1979, s. 148) rozumí *„destruktivní chování, doprovázené afektem hněvu, vzteku či citem nepřátelství, směřující k fyzickému zranění (tzv. brachiální napadení) jiného jedince či k zničení nějakého předmětu, zastupujícího překážku nebo něco nenáviděného. Cílem agrese je zastrašit druhého, zmocnit se objektu či ho odstranit, jinému zmařit a sobě zajistit společenské výhody.“* Obecně tedy můžeme říct, že agresi chápeme jako chování, které vědomě a úmyslně ubližuje, násilně omezuje svobodu a poškozuje jiné osoby nebo věci.

## 1.2 Vymezení pojmu agresivita

Agresivitu chápeme jako tendenci k agresivnímu jednání. Agresivita je multifaktoriálním, multidimenzionálním jevem. Není pouze jevem biologickým ani pouze sociálním, ale jevem biopsychosociálním.

Agresivita je chápána v nejširším slova smyslu (tedy nikoliv jen biologickém) jako „dispozice k agresivnímu chování. Člověk, který je nadán vysokou mírou agresivity, je často a velmi snadno v nejrůznějších situacích náchylný jednat agresivně“ (Berkowitz In: Čermák, 1993, s. 13). Lorenz vyložil lidskou agresivitu „jako přírodní zákon, jako vrozený pud, který je snad možné usměrňovat a odvádět jinam, ale nelze mu zamezit“ (In: Fromm, 1997, s. 5). Bližší vymezení agresivity lze konstatovat takto, jde „o vnitřní pohotovost jednat útočně (rys osobnosti). Je to sklon (tendence) k útočnému jednání, které se transformuje do různých podob. V přírodě je to vlastně přirozená a nutná vlastnost živočichů, aby přežili. Agresivita je způsob reakce na podkladě strachu, přání (frustrace, žádosti), heredity (dědičnosti), opuštění nebo tyranie. Agresivita se často prolíná s asertivitou, sebeprosazováním při dosahování svých cílů“ (www.studium-psychologie.cz). Vágnerová (2004, s. 757) potvrzuje, že „agresivita je označení pro tendenci k útočnému a násilnému jednání vůči druhé osobě či okolí.“ Beňo (2003) považujeme agresivitu za připravenost k útoku, boji. V neposlední řadě přinášíme pojetí agresivity Z. Martínka (2009, s. 9), jež uvádí, „agresivita (z lat. *aggressivus*)- útočnost, postoj nebo vnitřní pohotovost k agresí. V širším slova smyslu se takto označuje schopnost organismus mobilizovat síly k zápasu o dosažení nějakého cíle a schopnost vzdorovat těžkostem.“

V závěru této části můžeme tedy z předešlých definic vyvodit, že agresivita je chápána jako osobnostní predispozice k agresivnímu chování jedince, která se může a nemusí v jistých situacích projevit.

## 1.3 Teorie agrese

V odborné literatuře najdeme řadu teoretických koncepcí, které vysvětlují agresivní chování. Tyto teorie se mohou navzájem vylučovat, avšak v některých případech pochopíme i jisté souvislosti. Jedna strana vědců se kloní k závěru, že agrese je vrozená,



druzí jsou přesvědčeni o tom, že se jí teprve učíme v průběhu socializace. Pro naše potřeby si vymežíme několik základních názorů vzniku agrese. „V každodenním životě se lidé mnohem častěji chovají agresivně nikoliv proto, aby uspokojili svoji touhu ubližovat druhým, ale proto, že jsou náhle zaplaveni negativními emocemi, hněvem, vztekem, zlostí. Tato, v životě „běžná“ agrese může být projevem impulzivity, nedokonalé kontroly nad vlastním jednáním. Vysvětlit ji lze také tak, že silná emoce zablokuje anticipační funkce mysli a člověk reaguje, aniž by domyslel možné důsledky“ (Čermák, 1998, s 13).

### 1.3.1 Pudový model agrese- instinktivismus

Dle této teorie je agrese jedince vrozená, a tudíž je přirozenou součástí jeho života. Hlavními představiteli této teorie jsou Sigmund Freud a Konrad Lorenz. Nutno však podotknout, že K. Lorenz nesouhlasí se vším, co vybádal S. Freud. Freud říká, že člověk je vybaven dvěma základními pudy, pudem života a pudem smrti, projevujícím se sklonem k nepřátelství a k ničení (In: Kosek, 2004). Pud smrti míří proti danému organismu, a je tedy pudem sebezničujícím, nebo je namířen navenek, a v tom případě má tendenci ničit jiné organismy. Pokud se spojí se sexualitou, vzniká sadismus nebo masochismus. Freudovy myšlenky nesou následující závěr: „Člověk je ovládán impulsy k ničení buď sama sebe, nebo druhých, a tomuto tragickému osudu se nemůže příliš bránit. Z toho plyne, že z hlediska teorie pudu smrti není agresivita reakcí na určité podráždění, ale je trvale působící silou, zakořeněnou v samotném lidském organismu.“ (In: Fromm, 1997, s. 29) Pro řadu lidí je přijatelnější pocit, že k násilí směřujeme kvůli své biologické podstatě, kterou nemůžeme ovládat, než si přiznat to, že si za svou situaci můžeme sami. Proto teorie Konrada Lorenze byla pro většinu populace snesitelnější. Můžeme tedy říci dle Konrada Lorenze, že „agrese je vrozeným vnitřním stavem vybuzení, který hledá způsob uvolnění a projeví se bez ohledu na to, zda vnější podnět je či není přiměřený“ (In: Fromm, 1997, s. 31).

Oba autoři se shodují na tom, že lidská agresivita je pudem, který se sytí z nepřetržitě proudícího pramene energie a není nutně výsledkem reakce na vnější podněty. Lorenz (In: Fromm, 1997) ve své teorii spojil dva prvky. Prvním je předpoklad, že zvířata i člověk jsou vybaveni vrozenou agresivitou, která slouží k přežití. Tato obranná agrese je reakcí na ohrožení životně důležitých zájmů živočicha a nevzniká spontánně a trvale.

Druhým prvkem je hydraulický charakter hromadící se agrese. Ten používá ke zdůvodnění krutých a vražedných pohnutek, které se u člověka objevují.

### 1.3.2 Naučený model agrese- behaviorismus

Tito zastánci mají diametrálně odlišný postoj ve srovnání s instinktivisty. Říkají, že lidské chování je výhradně určováno vlivem prostředí, a to sociálními a kulturními faktory. A. H. Buss definoval agresivitu jako „reakci, která vysílá škodlivé podněty k jiným organismům. Nejdůležitější myšlenkou je posilování agresivní reakce a její pozitivní následky, které ji podmiňují“ (In: Fromm, 1997, s. 54) Existuje mnoho dalších behavioristických teorií agresivity, žádná však nerozvíjí všeobecnou teorii o pramenech agrese a ničivosti, s výjimkou teorie frustrace- agrese.

Agrese je tedy dle behavioristů pouze naučená, její podstata je v tom, že jednáme, cítíme a myslíme způsobem, který se nám již v minulosti osvědčil jako úspěšná metoda dosahování cíle. Chováme se takovým způsobem, abychom dosáhli co možná největších výhod. Agresi se tedy můžeme dle behavioristů naučit všemi možnými způsoby učení, jako je pro příklad také nápodoba pozorovaného chování. A. Bandura v celé sérii pokusů prokázal, že pouhé sledování agresivně se chovající osoby může zesílit agresivní chování u malých dětí (In: Kosek, 2004). Děti se s daným chováním ztotožňují. U diváka se může dále upevňovat přesvědčení, že je přípustná, nebo dokonce žádoucím prostředkem k řešení interpersonálních konfliktů.

Jiní autoři (Thomas In: Fromm, 1997) za nejnebezpečnější účinek televizního násilí považují postupující *z necitlivění diváků*, kteří se stávají stále lhostejnějšími k násilí v reálném životě, další varují před tím, že televize do značné míry divákům definuje povahu světa. Proto také lidé často sledující televizi považují svět za mnohem nebezpečnější, než opravdu je, přeceňují rozsah kriminality a vůči cizím osobám jsou krajně nedůvěřiví.

Poznámka k těmto dvěma teoriím: základním rozdílem mezi instinktivismem a behaviorismem je, že podle teorie instinktivistů člověk prožívá minulost druhu, zatímco podle druhých badatelů prožívá přítomnost svého sociálního systému.

## 1.4 Viktimologie

Psychologická viktimologie je věda o tom, proč se někteří lidé stávají obětí agrese, jak jsou touto agresí i vším, co po ní následuje, psychicky poškozeni, tedy reakcemi okolí, vyšetřováním, publicitou. Primární viktimizace je jasná každému. Postižený kriminálním činem utrpí určité ztráty, bolest, traumata. Sekundární viktimizace je na první pohled skrytá, může být ale přinejmenším stejně závažná jako první typ. Jde totiž o nejrůznější sociální škody, újmy na pověsti, nepříjemné prožitky související bezprostředně s tím, co se stalo, ale ne o ty, které bezprostředně zavinil pachatel (Novák, Capponi, 1996).

## 1.5 Druhy agrese

Rozdělení nejsou zcela jednotná a jednoznačná, musíme brát v potaz více hledisek a přístup autorů k této problematice. Zabýváme se agresí z hlediska povahy a příčiny (afektivní, instrumentální, šikanování), formy (myšlenková, fyzická, verbální) a zaměření (vůči osobě, předmětu, atd). Afektivní agrese má reaktivní charakter, obvykle není plánovaná - vzniká vyprovokováním (často nezáměrným). Šikanování, tyranizování a obtěžování (bullying, mobbing, harrasment) jsou relativně nové typy agrese, za typický znak je považována nerovnost v síle tyranizátora a oběti ([www.studium-psychologie.cz](http://www.studium-psychologie.cz)). Z praktického hlediska stojí za odlišení přímá a nepřímá a verbální a fyzická agrese. Člověk může někoho napadnout přímo svou fyzickou silou, např. kopnutím, zacloumáním, pohlavkováním, zfackováním apod., nebo přímo verbálně (nadávkami, zesměšňováním, osočováním). Agrese přináší také nepřímou podobu. Hovoříme o ní tehdy, jestliže se člověk obává potrestání za přímou agresi, nebo jestliže se tato přímá agrese vzhledem k povaze dané sociální situace nedá uskutečnit. Projevem nepřímé fyzické agrese je například ničení majetku či dalších osobních věcí. Nepřímou verbální agresi pak představují pomluvy, hostilní poznámky a žerty.

Podle Björkqvistové, Östermana a Kaukiakinena, existují dva druhy nepřímé agrese. Prvním je sociální manipulace, ubližování uskutečňované bez přímého fyzického kontaktu, kdy útočník usiluje o poškození druhé osoby prostřednictvím manipulace ostatních osob, sám zůstává inkognito. Druhým typem je „racionální působící“ agrese, kdy se útočník snaží ublížit druhé osobě a maskuje své počiny za zdůvodnitelné důvody (Baumgartner 2003, In: Nový, 2013).

Čermák (1998) uvádí, že se nejčastěji agrese rozděluje na instrumentální a emocionální. Instrumentální agrese je prostředkem, jak dosáhnout vnějšího cíle. Je-li přitom zraněna jiná osoba, pak jde o sekundární efekt. Použití instrumentální agrese je založeno na předem připraveném plánu a na úvahách o možných variantách průběhu jednání. Emocionální agrese (zlostná, hněvivá, afektivní nebo hostilní) je charakteristická přítomností silné negativní emoce, většinou hněvu, a agrese není prostředkem, ale cílem sama o sobě. Tato agrese může také sloužit k znovunabytí ohrožené sebeúcty, k získání pocitu kontroly a moci nad situací či lidmi, k posílení sociálního statusu, k získání souhlasu, k prosazení toho, co jedinec považuje za správné (Čermák, 1998). V životě jsou instrumentální i emocionální agrese úzce spjaty, naše myšlenky mohou ovlivnit průběh agrese, z emocionální se může snadno stát instrumentální.

Objektem agrese dle Nakonečného (2003) může být buď člověk sám, jedná se o autoagresi, jejíž extrémní formou je sebevražda; nebo jiný člověk, což znamená heteroagrese, extrémní formou je pak vražda.

Berkowitz upozorňuje na jiné dělení dvou druhů agrese: na agresi vědomě kontrolovanou, kde aktér počítá s rizikem a přemítá o důsledcích, a agresi impulzivní, která je spíše spontánním vzplanutím či výbuchem negativních emocí a následných motorických reakcí (In: Čermák, 1998).

Moyer formuluje sedm různých druhů agrese, která je založena na studiu chování zvířat, lze ji však využít i pro lidské agresivní chování (Moyer 1968, In: Čermák, 1998):

1. **Predátorská agrese** je útočným chováním proti přirozené kořisti. Jedná se o mezidruhový typ agrese, i když se vzácně vyskytne i mezi příslušníky stejného druhu. Vyvolávajícím podnětem je zpravidla pohybující se kořist.
2. **Agrese mezi samci** je vnitrodruhovou agresí sloužící k nastolení hierarchie dominantních a submisivních jedinců ve skupině.
3. **Agrese vyvolaná strachem** se vyskytuje v situaci, která neumožňuje únik a která ohrožuje jedince. Vždy ji předchází pokus o útěk.
4. **Dráždivá agrese** je vyvolána různými živými nebo neživými objekty. Moyer předpokládá, že ji předchází frustrace, únava, vyčerpanost, bolest, hlad, deficit spánku a jiné mnohé další stresory.
5. **Mateřská agrese** je reakcí matky v situaci ohrožení jejího dítěte (mláďete).

6. **Sexuální agrese** je vyvolána stejnými popudy, podněty či motivy, které jsou příčinou sexuálních reakcí. Vyskytuje se hlavně u samců, ale nikoliv výhradně.

7. **Agrese jako obrana teritoria** se objevuje jako reakce na narušení již vymezeného území.

Arnold H. Buss uvažuje navíc o dimenzi aktivita x pasivita, nakonec rozlišuje osm druhů agrese (Buss 1961, In: Čermák, 1998):

1. *fyzická aktivní přímá* (bití)
2. *fyzická aktivní nepřímá* (najmutí agresora)
3. *fyzická pasivní přímá* (fyzické bránění druhému v dosahování jeho cílů)
4. *fyzická pasivní nepřímá* (odmítnutí splnit požadavky)
5. *verbální aktivní přímá* (uražení nebo znevažování někoho)
6. *verbální aktivní nepřímá* (rozšiřování pomluv, které druhému ubližují)
7. *verbální pasivní přímá* (odmítnutí s někým jednat či mluvit, odpovídat na otázky)
8. *verbální pasivní nepřímá* (nezastat se někoho, je-li nespravedlivě kritizován)

Fromm (1997) člení agresi podle příčin vzniku na benigní a maligní. Benigní (nezhoubná) agrese slouží k přežití jedince i druhu; je nástrojem biologické adaptability a zaniká, jakmile pomine ohrožení. Člověk má tuto agresi společnou se všemi zvířaty, jedná se o fylogeneticky programovaný podnět napadnout (nebo uprchnout), jakmile jsou ohroženy životní zájmy organismu. Agrese člověka je zřejmě daleko větší než agresivita jeho zvířecích předků. Pokud jedinec cítí nedostatek prostoru, dále pociťuje, že je ohrožen jeho život, zdraví, svoboda či majetek, začíná se bránit, proto řadíme tyto případy do benigní agrese.

Fromm (1997) tuto agresi rozlišuje podle záměru a motivace na další podtypy: Pseudoagrese, která je neúmyslná, hravá anebo agrese jako sebeprosazení. Obranná agrese, která je konformní a instrumentální.

### **Pseudoagrese:**

Neúmyslná agrese je agresivní čin, který někomu ublíží, ačkoliv tak nebyl míněn.

Hravá agrese slouží k procvičování dovedností. Jejím cílem není destrukce nebo zranění, není motivována nenávisť. Motivem je hra, spadá sem např. sport, dětská hra, šerm. U primitivních kmenů boje vyjadřovaly obratnost jedince.

Sebeprosazující agrese má své místo v sexuálním chování hlavně u mužů, avšak je to také vlastnost, která je žádoucí v mnoha životních situacích, například v činnostech chirurga, horolezce. Také je to nepostradatelná vlastnost pro lovce i úspěšný obchodník tento druh agresivity rovněž potřebuje a využívá. Je nezbytná k sebeprosazení jedince ve společnosti.

### **Obranná agrese:**

Konformní agrese- různé agresivní činy, kterých se lidé dopouštějí ne proto, že by je hnala touha ničit, ale proto, že jim takové jednání někdo předepsal a oni považují za svou povinnost poslouchat rozkazy. *„Kromě toho podnět neposlechnout nebo nepodrobit se představuje pro mnoho lidí vnitřní ohrožení, proti kterému se brání tím, že udělají to, co se po nich žádá“* (Fromm, 1997, s. 208).

Instrumentální agrese- cílem je opatřit si nutné nebo žádoucí věci, agrese slouží pouze jako prostředek k dosažení skutečného cíle. Příkladem může být narkoman, který je posedlý touhou po droze. Nemá peníze, loupí, přepadává, v nejhorším případě i vraždí. Nesmíme tento typ agrese zaměňovat s prosazováním vlastních potřeb a zájmů, tehdy jde o pud sebezáchovy.

Druhý typ je „maligní“ (zlá, zhoubná) agrese, tj. krutost a destruktivita. Je biologicky neadaptivní, fylogeneticky neprogramovaná, objevuje se pouze u člověka a je biologicky škodlivá, protože narušuje sociální struktury. Nemá vůbec žádný účel a člověk její pomocí uspokojuje pouze svoji žádost, touhu po rozkoši, kterou poskytuje (Fromm, 1997). *„Vražda a krutost poskytují potěšení, aniž by sloužily jinému cíli, škodí nejen napadanému, ale i útočníkovi. Není instinktivní, je to čistě lidský potenciál, zakořeněný v podmínkách samotné lidské existence“* (Fromm, 1997, s. 191).

Pomstychtivá destruktivita- tento typ ničivosti je spontánní reakcí na intenzivní a neodůvodněné utrpení, působené nějaké osobě nebo členům skupiny, s kterou se daný člověk ztotožňuje. Odlišuje se od normální obranné agrese ve dvou pohledech: vzniká až poté, co už došlo k poškození, a nejde tedy o obranu proti hrozícímu nebezpečí. Za druhé je mnohem intenzivnější a často krutá, projevuje se v ní potěšení a nenasytost (Fromm, 1997).

## 1.6 Agrese, frustrace a hněv

„Frustrace je stav zklamání, zmaření; vzniká, je-li člověku, ale i zvířeti zabráněno dosáhnout cíle jeho snažení“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 172). Tedy pokud se jedinci nepodaří odstranit překážku, která vede k uspokojení jeho potřeby, může být jedinec frustrován. Pokud nemůžeme uspokojit svou potřebu, dochází k hromadění naší energie a my tuto energii potřebujeme vybit. Z daného příkladu vyplývá, že frustrace vzbuzuje negativní emoce, jakou je například hněv, vztek, nenávisť, jenž vede k agresivnímu jednání s cílem překonat frustraci a zbavit se překážky. Hněv v raném dětství bývá primitivní nekontrolovatelnou explozí v tomto období, je přijímán jako normální vývojový jev. Aby se stal funkční součástí člověka, měl by se postupně stávat spolehlivou zbraní v ruce odpovědného a asertivního jedince, jak tvrdí Likiermanová (1987, In: Čermák, 1998). V každodenním životě můžeme pozorovat projevy zralého hněvu. Je provokován v situacích, kdy se děje něco nespravedlivého, kdy člověk musí čelit šikanování, diktátorským praktikám, potlačování práv, zneužívání, pronásledování, poškozování. Hněv může povzbudit člověka k jednání, jež ve svých důsledcích vede ke změně. Cílem hněvu by měla být náprava situace, obnovení rovnosti, prevence opakování špatného činu a nikoliv ublížení či způsobení bolesti.

Margaret Cooling (1993) rozlišuje tři typy hněvu: vztek, zášť, rozhořčení. Vztek se vymyká kontrole. Výsledkem jsou často slovní urážky nebo i fyzické násilí. Zášť zůstává pod povrchem, kde tiše vře. Je méně nápadná než vztek, ale může být více ničivější. Rozhořčení je hněv užitý k dobrému. Snaží se napravit situaci, která se vyvíjí špatným směrem. Nepřerůstá člověku přes hlavu tak, že by dělal, co nechce. Naopak, zůstává pod kontrolou naší svobodné vůle. První dva typy (vztek a zášť) jsou destruktivní.

J. Dollard a j., (In: Fromm, 1997, s. 76) vysvětluje, že „výskyt agresivního chování předpokládá vždy existenci frustrace a obráceně existence frustrace vede vždy k nějaké formě agrese.“ Frustrace nese sebou v našem případě dvojí význam, a to buď přerušení započaté, k cíli směřující aktivité, anebo frustrace, jako negace nějaké žádosti či přání. Dle Čermáka (1998) frustrace vyvolává připravenost k agresi nebo agresi podněcuje. Navíc agresi vždy předchází nějaká forma frustrace. Frustrace je podle něj definována „jako blokování dosažení nějakého cíle, čímž je přímo spojena s agresi. Agrese znamená chování mající za cíl poškodit organismus nebo objekt“. Čermák dále tvrdí (1998), že frustrace a útok přerostou do agrese v podmínkách, kdy je provokace vnímána jako: záměrné a

poškozující jednání, porušování norem v sociální situaci, anebo když je vnímána jako jednání, které je horší alternativou z dosažitelných možných způsobů reakce.

### **1.7 Faktory podílející se na vzniku agrese**

Faktorů, které nějakým způsobem ovlivňují agresivní chování jedinců, je celá řada. Můžeme je rozdělit do několika oddílů. Pro nás je však nejpřehlednější dělení podle Výrosta a Slaměníka (2008), které působí velice přehledně a logicky. Lze vymezit situační, biologické, osobní faktory a faktory sociálního prostředí.

Situační faktory- většina případů agrese je vyprovokována změnami v prostředí, hovoříme tedy o podnětech, které agresi podněcují nebo provokují. Bývají označovány jako averzivní podněty a vyvolávají v jedinci stav nepohody. Řadíme sem např. útok, frustraci, bolest, ale i špatnou náladu, nebo stres. Výskyt agrese může, ale nemusí zvyšovat i příliš teplé nebo moc chladné prostředí, ve kterém se nacházíme.

Biologické faktory- autoři dávají do souvislosti s agresí a agresivitou některé charakteristiky fungování nervového systému, biochemické procesy a dědičnost. Dosavadní poznatky poukazují na to, že agresi jako komplexní chování řídí určité oblasti mozku. Aktivace těchto oblastí mozku zvyšuje hostilitu, anebo naopak jejich deaktivace snižuje hostilitu směrem k submisivitě. S dědičností je to trochu komplikovanější, dříve jí sociální psychologové v souvislosti s agresí nevěnovali tolik pozornosti, v současnosti však část psychologů předpokládá, že agresivita je přinejmenším částečně založená na vrozených faktorech. Základní metodou zjišťování vlivu genetických faktorů na agresivitu je selekce při reprodukci, což znamená, že se zkoumá, zda agresivnější jedinci, budou mít agresivnější potomky. Provádí se hlavně metoda srovnávání dvojčat. Význam biochemických procesů dokumentuje chemické složení krve. Přítomnost některých látek v krvi může ovlivňovat agresivní chování. Příkladem uvádíme nízký obsah cukru v krvi, který může agresivitu zvyšovat. Intoxikace alkoholem či návykovou látkou nese také různé účinky. Autoři Berry a Smoithy (1986, In: Čermák, 1998) prokazují, že růst agrese pod vlivem alkoholu je způsobena spíše ztrátou zábran než přímým vlivem na produkci agrese. U jiných drog záleží na daném množství a typu jedince, mohou agresi tlumit i zvyšovat.



Osobní faktory- D. Zillmann (1979) rozpracoval teorii transferu excitace. Lidé, kteří se nacházejí ve stavu zvýšené aktivity, pocítují potřebu, tlak něco udělat, mohou mít zvýšenou pravděpodobnost chovat se agresivně. Dále pak myšlenky o agresi mohou ovlivnit jiné myšlenky, což platí i o jiných souvislostech. Projevuje se to v jevu označovaném jako „priming“- vnitřní naladění, stav připravenosti vidět věci určitým způsobem. Pokud se díváme na film prezentující agresi, nechá to v nás určitý pocit. Záleží na nás, co s ním pak uděláme. Můžeme zde uvést výskyt agrese v anamnéze. Pokud měl jedinec problémy s agresí v minulosti, je dosti pravděpodobné, že bude pokračovat dále.

Faktory sociálního prostředí- hovoříme o prostředí tvořeném velkým společenstvím, ve kterém jedinec žije, ale i o menších skupinách, ve kterých je jejich součástí. Jeho sociální chování odráží způsob života prostředí, které ho obklopuje, ve kterém žije. Rozlišujeme makro, mezo a mikro prostředí. Domácí agrese, agrese ve škole a v zaměstnání se staly významnými oblastmi výzkumu. Výskyt i podobu agrese ovlivňují i média, zavedl se pojem mediální násilí. Sledováním násilí v televizi došlo ke zvýšenému agresivnímu chování. Svou roli může mít i nižší sociální postavení. Větší agrese byla zaznamenána např. u nezaměstnaných.

V ostatních literaturách, které jsme uvedli jako výchozí pro naši diplomovou práci, objevíme jen zlomky faktorů ovlivňující agresi, které nejsou nijak blíže zařazeny do skupin. Mohli bychom je přiřadit k dělení Výrosta a Slaměníka (2008), my je zde však jen vyjmenujeme. Patří sem tedy: strach, bída, hlad, starosti, přepracovanost, beznaděj, pohlaví a věk.

## **1.8 Utlumení agrese**

Pokud nedochází k vybití vlastní energie, jedinec se může stát agresivním. Proto se rakouský etolog K. Lorenz stejně jako psycholog S. Freud domnívá, že společnost by měla svým členům poskytovat příležitost k tomu, aby svou agresivní energii bezpečně uvolnili. U lidí, kteří mají příležitost pozorovat násilí druhých, nebo vyjádřit svou vlastní agresivitu nějakým společensky akceptovatelným způsobem, dojde ke *katarzi*, při níž spotřebují vlastní agresivitu, a tak přispějí k bezpečnosti společnosti (Kosek, 2004). Např. sport zabraňuje sociálně škodlivému působení agrese, a přitom nezmenšuje její význam pro

udržení druhu, tvrdí rakouský etolog. K. Lorenz (In: Drvota, 1979) dále doufá, že k utlumení agrese mohou přispět osobní kontakty, vědecký náhled, humor, sport, přátelské soutěžení- ritualizace. Dle Beňa (2003) ke zmírnění a utlumování agrese slouží úsměv, různé formy pozdravu, sklonění hlavy a pláč. Podle Čermáka (1998) můžeme zvládnout agresi trestem, který někdy agresi snižuje, někdy naopak posiluje, katarzí, expozicí neagresivního modelu, anebo tréninkem sociálních dovedností.

## 2 ŠIKANA

### 2.1 Pojem šikana

V této kapitole se již budeme věnovat konkrétnější formě agrese, a tou není nic jiného než šikana. „*Slovo šikana pochází z francouzského slova chicane, což znamená zlomyslné obtěžování, týrání, sužování, pronásledování, byrokratické lpění na liteře předpisů, například vůči podřízeným nebo vůči občanům*“ (Říčan, 1995, s. 25). Šikana je ubližování někomu, kdo se nemůže nebo nedovede bránit. Obyčejně mluvíme o šikaně tehdy, když jde o opakované jednání, uvádí Říčan s Janošovou (2010). Autoři Novák a Capponi (1996, s. 45) přicházejí s názorem, že „*šikanování je agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých lidí.*“ Agresor se tímto způsobem pokouší získat různé výhody, dále dominantní pozici, uspokojení a zadostiučinění. Nelze vyloučit ani motiv odplaty za křivdy, které se mu přihodily v minulosti nebo za ty, které do oběti promítá. Jde o jednání útočné, zákon porušující a oběť pokořující.

Šikanování je všudypřítomné a může nás pronásledovat celý život. Začíná v rodině mezi sourozenci, pokračuje ve školce a škole, v zájmových skupinách, v zaměstnání, v partnerských vztazích, v nemocnicích, mezi nájemníky domu a končí třeba týráním seniorů v rodině či v domově důchodců (Kolář, 2001).

Pojem šikana zavedl v českém jazyce Petr Příhoda, a to již před rokem 1989. Šikana byla nejprve chápána jako akce větších skupin, které ztratily sebekontrolu a vrhají se na jedince, který je vyrušil z jejich činnosti. V sedmdesátých letech byla šikana definována jako opakovaná agrese jedince nebo skupiny agresorů proti jedinci nebo skupině obětí (Říčan, 1995).

### 2.2 Charakteristické znaky a rysy šikany

Je to nebezpečný sociálně patologický jev, při němž je omezována zejména osobní svoboda a svoboda rozhodování, je ponižována lidská důstojnost a čest. Často je lidem ubližováno na jejich zdraví a majetku. „*Agresor nebo agresori si ponižováním druhých zvyšují vlastní sebevědomí a zároveň se vyhýbají jakémukoliv vnitřnímu konfliktu nebo*

*duševní nejistotě tím, že na druhého přenesou svou vlastní odpovědnost za to, co jim nejde“ (Hirigoyen, 2002, s. 7).*

Šikanou nazýváme ubližování mezi těmi, kteří jsou ve stejném, ale i jiném postavení, např. ve škole mezi žáky, mezi studenty a učiteli, mezi ředitelem a studenty, ve vězení mezi vězni, na pracovišti mezi spolupracovníky, mezi pracovníky a nadřízenými, atd. (Říčan, Janošová, 2010). Pro šikanu je typické, že je záměrná a většinou probíhá dlouhodobě. Útoky jsou obětem velice nepříjemné, zmaňují jim prožívání každodenních radostí. Šikana se projevuje také nepoměrem sil, zpravidla jde o vlastní fyzickou sílu agresora, početní převahu agresorů, či psychickou převahu nad méně odolnými jedinci. Mezi agresorem a obětí je osobní asymetrický vztah moci, což znamená, že se ho oběť bojí, ale zároveň je na něm závislá.

### **2.3 Formy šikany**

Šikana má mnoho tváří a podob, my se zde pokusíme uvést jen ty nejzákladnější. Můžeme zvolit kritéria „viditelnosti“ šikany, aktivity agresora či oběti a forem útoku. Jako první si dovolíme analyzovat šikanu na skrytou a zjevnou. Skrytá šikana se projevuje sociální izolací oběti a jejím vyloučením ze skupiny vrstevníků. Okolí často nepozná, že je oběť šikanována. Zjevné šikanování má podobu fyzického, psychického násilí a ponižování před dalšími osobami.

Druhým typem je přímá a nepřímá šikana. Přímá spočívá v násilí všeho druhu, např. bodání, kopání, bití, pálení, řezání, atd. Patří sem i manipulace jedince. Agresoři ho mohou nutit sníst nebo vypít nepoživatelné, nutí ho krást či agresorům dávat vlastní peníze, poškozují mu a berou jeho osobní věci. Slovně ho napadají různými nadávkami, posměšky, urážejí ho a v neposlední řadě šikana přímá spočívá v zotročování. Kdy je postižený hrozbami nebo bitím donucen konat něco ponižujícího nebo zakázaného. Nepřímá šikana opět spočívá v sociální izolaci, agresoři s obětí komunikují minimálně nebo vůbec. Často se oba typy kombinují.

Třetí variantou je psychická a fyzická šikana. Psychické ubližování má fatální dopad na osobnost jedince, bývá často horší než fyzická agrese. Oběť často danou situaci

už nemůže unést a pokusí se o sebevraždu. Projevy jsou podobné nebo stejné jako u předešlých typů.

## 2.4 Motivy šikanování

K tomu aby někdo někomu ubližoval, existují různé motivy, které společně vytvářejí komplikované motivační struktury. M. Kolář (2001) uvádí některé z nich:

- ❖ Motiv krutosti a touha po moci- lze považovat za dva hlavní hnací motory konání agresorů, z kterých mají skvělý pocit.
- ❖ Motiv upoutání pozornosti- agresor je herec a touží být středem zájmu publika, dělá vše pro to, aby získal obdiv a přízeň ostatních.
- ❖ Motiv zabíjení nudy- šikanování přináší citově prázdnému tyranovi vzrušení, poskytuje mu podněty a skrze ně najde, co ho skutečně baví.
- ❖ Motiv „Mengeleho“- v člověku se probudí badatel, který chce nalézt tajemství člověka tím, že zkouší, co vydrží. Chce přijít věci na kloub, ať to stojí, co to stojí.
- ❖ Motiv žárlivosti- žáci závidí dobrému žáku přízeň učitelů, a tak se mu mstí.
- ❖ Motiv „prevence“- bývalá oběť chce předejít svému týrání a na novém působišti začne pro jistotu sama šikanovat, případně se rychle přidá k nějakému agresorovi.
- ❖ Motiv vykonat něco velkého- někteří násilníci jsou odsouzeni k celkové neúspěšnosti. Šikanováním dokážou sami sobě, že jsou schopni výkonu. Nejsou již pouze míčem, do kterého se kope, ale oni sami se stávají příčinou významného děje.

## 2.5 Stádia šikany

M. Kolář označuje pět stádií šikany, které zachycují postupný proces narušení vztahů ve skupině. Tento proces je opakem budování bezpečného prostředí ([www.odrogach.cz](http://www.odrogach.cz)):

**První stupeň:** Nejdůležitější je zrod ostrakismu. Ve skupině se vyskytnou jednotlivci, kteří jsou na tzv. sociometrickém konci skupiny, sociometrickém „chvostu“ (tito jedinci bývají označováni jako obětní beránci, černé ovce, outsideři) a zakoušejí prvky šikanování tzv. ostrakismus (mírná, převážně psychická forma násilí, kdy se člen na okraji skupiny necítí dobře, je neoblíben, nejsou akceptovány jeho názory ani osobnost, ostatní se s ním nebaví, dělají si z něj legraci). Tato situace je již zárodečnou podobou šikanování a obsahuje riziko dalšího negativního vývoje. Kolektiv se zdravým potenciálem tyto projevy agrese včas zastaví, nedopustí, aby se šikana rozjela.

**Druhý stupeň:** v tomto stádiu se objevuje fyzická agrese a přitvrzování manipulace, mohou nastat dva směry vývoje:

a) Jakmile dochází k zátěžovým situacím, napětí ve skupině stoupá a ostrakizovaní jedinci začnou sloužit jako hromosvod. Ostatní si na nich vybíjejí své problémy a nepříjemné pocity. Dochází k přitvrzování manipulativního jednání, nejvíce se objevuje subtilní fyzická agrese, která není na první pohled zcela zřejmá, probíhá skrytě, rafinovaně. V podstatě jde o upevnění soudržnosti skupiny na účet vyřazeného jedince (tzv. scapegoating).

b) V jedné skupině se sejde řada jedinců s výrazně agresivními a antisociálními dispozicemi, kteří od samého počátku používají svou sílu a násilí k uspokojení svých potřeb. Jakmile mohou zbít a týrat slabého a ustrašeného človíčka, vyvolá to v nich euforii a nenahraditelný zážitek. Nešťastnou variantou je situace, kdy vůdce tzv. sociometrická hvězda skupiny začne mít ve zvyku používat násilí ke svému potěšení, zábavě, nebo prostě jen pro obveselení ostatních, kteří jej obdivují.

Vývoj vztahů ve skupině se odvíjí a je značně závislý na míře pozitivního zaměření skupiny a na postojích ostatních členů k šikanování. Jestliže klima skupiny je zdravé a

příznivé, ve skupině existuje soudržnost, přátelské vztahy a převažují pozitivní morální hodnoty nad negativními, pak jedinci, kteří mají sklony k šikanování, neuspějí.

**Třetí stupeň** (*klíčový moment*): v této fázi již dochází k vytvoření úderného jádra. Agresoři a jejich pomocníci začnou systematicky spolupracovat a šikanují nejvhodnější oběti. Nejvíce vyhovující a žádoucí jsou tací, kteří se ocitli v roli objektu ostrakizování. Šikanující si vybírají jedince, jež se pohybují v hierarchii nejnižší. V tomto stádiu také nastává rozdělení osob do podskupin, které svým způsobem bojují o rozdělení vlivu. Někdy může dojít ke sporům mezi dvěma nejsilnějšími podskupinami a násilí či směřování k šikaně se dočasně zastaví. V tomto stádiu se rozhoduje, zda se bude šikana vyvíjet dál či nikoliv.

**Čtvrtý stupeň:** zde většina přijímá normy agresorů. Pokud není ve skupině silná pozitivní podskupina, činnost a praktiky jádra agresorů mohou bez většího odporu pokračovat. Málokdo se již dokáže postavit nastolenému řádu a režimu skupiny. Dominantní vůdci skupiny zfanatizují i mírné a ukázněné jedince, kteří se začnou chovat krutě. Ti se aktivně účastní týrání oběti a prožívají při tom uspokojení.

**Pátý stupeň:** Tato část je nazvána jako totalita neboli dokonalá šikana. Normy agresorů jsou zcela přijaty a respektovány všemi členy skupiny. Šikanování dostává podobu skupinového programu. Uskupení je rozděleno na „otroky a otrokáře“. Otrokáři využívají všeho, co jim otrok může nabídnout, od peněz po uspokojení z toho, že mu mohou způsobovat bolest. Agresivní jedinci ztrácejí poslední zbytky zábran a nutkavý pocit je žene k opakování a stupňování násilí. Dříve neutrální nebo mírně nesouhlasící členové skupiny jsou stále nekonformnější, přihlížejí těmto intrikám a ubližování, nebo sami šikanování také realizují. Brutální napadání druhého se začíná považovat za normální, dokonce za výborné pobavení všech. Oběti se stále více přizpůsobují a jsou závislé a ochotné dělat cokoli, co se jim nařídí. Neúnosné utrpení řeší únikem do nemocí, neboť tyto vážné překážky a životní obtíže se již nedají dál snášet, také jsou časté neomluvené absence, pokus o sebevraždu, popřípadě totální zhroucení. Nastolení totalitní ideologie šikanování je obrazně označeno za éru „vykořisťování“.

## 2.6 Specifické druhy šikany

Ke specifickým druhům šikany bychom mohli zařadit kyberšikanu a šikanu na pracovišti, která je stěžejní pro naše účely. Blíže si ji vysvětlíme ve třetím oddíle. V této části se krátce zaměříme na kyberšikanu, řešenou jako fenomén poslední doby.

### 2.6.1 Kyberšikana

Definovat kyberšikanu s obecnou platností je poměrně těžké. Vzhledem k tomu, že jde o poměrně nový a dynamicky se rozvíjející fenomén. Komplexní a často užívanou definici nabízí Priceová a Dalgleish (2010, In: Černá a kol., 2013, s. 51): *„Kyberšikana je kolektivní označení forem šikany prostřednictvím elektronických médií, jako je internet a mobilní telefony, které slouží k agresivnímu a záměrnému poškození uživatele těchto médií. Stejně jako tradiční šikana zahrnuje i kyberšikana opakované chování a nepoměr sil mezi agresorem a obětí.“* Pokud hovoříme o jednotlivých projevech kyberšikany, tedy konkrétních způsobech, jakými k agresivnímu chování dochází, tak se nejčastěji setkáváme s vydáváním se za někoho jiného a krádeží hesla, flamingem, kyberharašením a kyberstalkingem, pomlouváním a happy slappingem. Flamingem se označuje prudká hádka, mezi dvěma nebo více uživateli virtuálního komunikačního prostředí. Happy slapping nemá český ekvivalent, jedná se však např. o videonahrávku, ve které se aktéři baví útoky na nic netušící oběti ([www.vyznam-slova.com](http://www.vyznam-slova.com)).



## 3 MOBBING

### 3.1 Pojem mobbing

Mobbing můžeme chápat, jako termín označující nepříznivé jevy, které se vyskytují dlouhodobě na pracovišti. Rozrušují bezpečnou kulturu podniku. Mezi všemi kolegy, kde nepanují kvalitní a transparentní vztahy, může docházet k častějším chybám a obtížné úkoly nelze zcela rychle a dobře vyřešit. Mobbing je uměle vytvořené slovo od slovesa „to mob“, což znamená v překladu- obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout apod. Definice k danému pojmu existuje mnoho, většina však vychází z definice profesora Leymanna. Autor knihy *Můj šéf, můj nepřítel?* Pavel Beňo (2003) vymezil pojem mobbing takto: Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota. Lenka Svobodová uvádí pro daný termín konkrétnější formulaci: „*Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížít, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště*“ (Svobodová, 2008, s. 18). Mobbing tedy zahrnuje takové chování, které se pravidelně a delší dobu opakuje. Typické bývá nestejněměrné a nespravedlivé rozložení sil.

Z historického pohledu nás zajímají především dva autoři, kteří se o rozšíření této problematiky zasloužili. Prvním aktérem je rakouský etolog Konrad Lorenz, který se zabýval živočichy. Mobbing byl tudíž poprvé zaznamenán ve zvířecí říši. V díle *Takzvané zlo* se dozvídáme, že „obzvláště sociálně žijící zvířata napadají společně šelmu, která je ohrožuje, kdekoli ji potkají. V angličtině se toto chování nazývá „mobbing“; do naší hovorové řeči bychom to mohli přeložit jako „dorážení“ (Lorenz, 1992). Druhým zmiňovaným autorem je Heinz Leymann, švédský lékař a psycholog. Byl první, kdo aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Díky jeho článkům došlo k šíření pojmu mobbing po celém světě.

### 3.2 Termíny související s pojmem mobbing

**Bullying** je známý především ve Velké Británii. Byl odvozen z podstatného jména bully, což znamená brutální člověk, nebo také hulvát, tyran, hrubián, nelida. Volně můžeme bullying přeložit jako zastrašování, tyranizování a šikanování. V USA je pak užíván termín employee abuse ([www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz)). Za hlavní myšlenky bullyingu můžeme považovat systematické intrikování vůči druhému, šikanování jedince a další psychické útoky na pracovišti. Iniciaci vyvíjí hlavně kolegové, po případě nadřízený. Cílem tohoto počínání je někoho poškodit, znemožnit, a to aktivním a trvalým nátlakem, respektive způsobit dané osobě nějakou újmu či škodu. Můžeme říci, že se v podstatě jedná o synonymum ke slovu mobbing.

**Bossing** je považován za jednu z podob šikany na pracovišti. S tímto termínem poprvé přišel Nor S. Kile, který ve svých šetřeních označil bossing jako „*systematické šikanování ze strany vedoucích*“ (In: Beňo, 2003, s. 10). Ve většině případů jde o praktiky vedoucího pracovníka, který neustále vyvíjí tlak na podřízeného, aby si vynutil poslušnost, neustálé přizpůsobování se, přitakávání jeho názorů, nebo aby ho vypudil z pracovního místa. Termín bossing bývá někdy také překládán jako mobbing shora. Mezi časté motivy patří žárlivost na schopného pracovníka a především obava ze ztráty své pracovní pozice.

**Staffing** (angl. staff- vedení, štáb) tímto pojmem bývají označovány „*neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení „zruinovat“, případně chtějí zruinovat jeho tým či celou firmu*“ (Beňo, 2003, s. 42).

**Stalking** (z angl. stopovat zvěř) v kriminologickém smyslu je stalking definován jako úmyslné pronásledování a obtěžování jiné osoby, které snižuje kvalitu jejího života a ohrožuje její bezpečnost ([www.stalking.cz](http://www.stalking.cz)). Za typické projevy můžeme považovat opakované pokusy o kontakt prostřednictvím dopisů, telefonátů apod., přímé či nepřímé výhrůžky, fyzické pronásledování, veřejné scény, poškozování a ničení osobních věcí.

### 3.3 Patologické vztahy v práci

Konflikty, násilí, nedorozumění či nejrůznější spory se objevovaly na pracovišti odjakživa. Nelze tedy pokaždé, jakmile dojde k nějaké potyčce v zaměstnání mluvit o mobbingu. Všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nemusí vždy panovat idylická atmosféra, nýbrž může stále znovu docházet k neshodám, které nás vytrhávají z každodenní jednotvárnosti, zvedají bouřlivé vlny a je třeba je urovnávat. Každodenní konflikty se silným emocionálním nábojem, které lze považovat za spíše běžné, ještě nevzbuzují žádné obavy (Kratz, 2005). Existují však faktory, které často výskyt mobbingu podněcují, a to narůstající stres, rostoucí konkurence, neustálý tlak na zaměstnance, kdy je nutno zvyšovat výkony a omezit náklady na minimum, snaha dosáhnout maximální produktivity za každou cenu atd. Konflikty, ať již v našem osobním nebo pracovním životě, musíme řešit, jinak přerostou ve veliký problém.

#### 3.3.1 Znaky mobbingu

Mobbing je teror, u kterého se jedná o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost. Útoky jsou vedeny jedním směrem a opakují se po delší dobu, vedou ke „zničení“ konkrétní osoby, či alespoň k jejímu odstranění z pracoviště (Svobodová, 2008). Pachatel mobbingu se snaží za každou cenu o sociální izolaci oběti. Touží po zamezení kontaktu s ní i s ostatními zaměstnanci, blokuje spolupráci či snižuje na minimum a v neposlední řadě omezuje sociální vazby a snaží se o poškození její sociální integrity a vážnosti. Mobbing může zahrnovat psychické či fyzické napadení. *„Psychickým týráním na pracovišti je třeba rozumět 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 jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima“* (Hirigoyen, 2002, s. 59). Tento druh násilí může být páčán přímo nebo nepřímo. Vždy se najde někdo, kdo agresora uznává a pak vědomě či nevědomě, uskuteční to, co mu agresor sdělil.

Mezi charakteristické znaky můžeme zařadit skrytost, zákeřnost a nebezpečnost. Vše se děje nenápadně a pozvolna. Často jde o plíživé a drobné útoky, které nejsou na

první pohled vidět. Agrese neprobíhá otevřeně, protože agresor nechce být touto situací konfrontován. Násilí není skryté jen tím, že není vidět, ale také tím, že se o něm nemluví. Oběť zprvu ani netuší, že se děje něco vážného. Pokud se zabýváme zákeřností, je nejhorší to, že zvenčí roztržky vypadají jako neškodné naschvály či legrácky. Oběť však ví, že nejsou ojedinělé ani náhodné, naopak jsou pravidelnou součástí pracovní doby. Jestliže se denně na vás někdo dívá skrze prsty, neodpovídá na váš pozdrav či dotazy, pomlouvá vás, kritizuje u nadřízených, tak se jistě tento stav nedá vydržet. Za nebezpečné můžeme považovat to, když pracovník pracuje neustále pod vlivem mobbingu, jeho pozornost se snižuje, motivace a postoj k práci se zcela změní, ztrácí se uspokojení z dané činnosti, klesá soustředěnost, jedinec pak může více chybovat, selhávat v tom, co se od něj očekává, ba dokonce může dojít i k pracovnímu úrazu.

### **3.4 Pachatelé mobbingu- muži versus ženy**

Koho považujeme za horšího mobbera, muže či ženu? Nelze na tuto otázku zcela jasně odpovědět, každý z nich si vybírá strategii, která mu vyhovuje a vychází podle jeho představ. Podle výzkumů profesora Leymanna (In: Svobodová, 2008) není v pohlaví rozdíl, mobbing se vyskytuje stejně často u mužů, tak i u žen. Společná je i jejich snaha oběť izolovat, zničit a vyštvať ze zaměstnání. Odlišnost je pouze v tom, že ženy si častěji vybírají za své oběti ženy, muži se stávají terčem mobbingu mužů. H. J. Kratz (2005) doplňuje, že statistiky hovoří o tom, že mobbingu čelí spíše mladší ženy ve věku 35 let a starší muži, kteří dosáhli 50 let. Zajímavostí však je, že průměrný věk pachatelů mobbingu je 40 let. Mobberky ženy volí praktiky mobbingu takové, že dávají přednost pasivní agresivitě, emočnímu vydírání a často lpí na detailech, zatímco muži volí raději fyzickou a verbální agresivitu a vyvíjejí větší tlak na toho, koho chtějí poškodit.

Pro mobbování žen je typické pomlouvání, zesměšňování, škodolibé intriky, které mohou směřovat k zevnějšku dotyčné- může se jednat o hanobení účesu, postavy, hlasu, veškerých projevů těla či dochází verbálně k útokům na slabá místa oběti. Ženské pohlaví často volí strategie „zákeřného šušání“. To spočívá ve sdělování informací za zády oběti, nepřesných či zkreslených zpráv, které se k ní dostanou. Výjimkou nebývá ani zlomyslné osočování a očerňování u nadřízeného. Postižená se ocitá pod neustálou palbou kritiky. Je kárána za chyby, které jsou skutečné, vymyšlené, nebo kterých se vlivem nátlaku dopouští.

Pokud se chce oběť vyjádřit, říci svůj názor, postřeh k danému tématu, bývá přerušována, zostuzována, často nedokončí ani jednu myšlenku. Nemůže se podělit o svůj úsudek, a to jí ubližuje a hlavně snižuje její sebevědomí a možnost sebeprosazení. Mobberka jako nadřízená se bojí o své postavení, moc, vidí konkurenci v ženách, a proto se stejné pohlaví snaží se vyštípat. Podle Huberové (1995) mají ženy v rodině menší oporu a pochopení nežli muži. Jednou z příčin, proč dochází častěji mezi ženami k mobbingu, může být fakt, že jsou ženy odjakživa vnímavější, zranitelnější, emocionálně labilnější vůči psychickému teroru na pracovišti.

Mobbování u mužů nebývá tolik emocionální, můžeme říci, že je spíše chladnější. Chtějí-li někoho zasáhnout, jdou na to zpřímá. Nátlak vykonávají ústními výtkami a pohrůzkami, přidělují méně hodnotnou práci. Stejně se ženami mají to, že ignorují kolegu, při rozhovorech ho přeskakují a v případě že mluví, neberou ho vážně, dokonce se od něj odvrací. Snaží se oběť odrovnat- systematickým shazováním, nestoudnými a otrými poznámkami o jeho způsobu života, upozorňováním na slabé stránky. Pokud dojde k nějaké poruše ve firmě, on je ten poslední, kdo se o tom dozví, ačkoliv se ho tato informace týká nejvíce, když na tom stroji hlavně on pracuje. Namísto argumentů mu vyhrožují použitím hrubého fyzického násilí. Jako u žen platí, že mobbeři chtějí svou oběť očernit a znevážit před nadřízeným. Mobber jako šéf uplatňuje svou moc při rozdělování práce. Úkony, povinnosti, které má oběť splnit, jsou často zbytečné, ponižující, naznačující jedinci, že navíc nemá, nebo také že si lepší práci nezaslouží. Muži si velmi často takovéto chování vůči své osobě nechtějí připustit, a ani ten fakt, že si neví rady, jak tuto situaci vyřešit, proto mají tendenci tento stav potlačit či bagatelizovat. Málokdo z mužů dokáže otevřeně přiznat, že se stal postiženým mobbingem. Často si tuto skutečnost nechtějí přiznat, i když již vážně onemocněli. Berou to, že se stali obětí mobbingu, jako svou osobní prohru. Bývá silně narušena jejich osobnost, cítí se nepotřební, neschopní a stojí je veliké úsilí navrátit se zpět do plnohodnotného života.

### **3.4.1 Osobnost mobbera**

Nejprve začneme obecnou charakteristikou osobnosti mobbera. L. Svobodová (2008) popisuje mobbera jako pachatele mobbingu, agresora neboli člověka, který druhým lidem ubližuje a páchá na nich násilí. Vytváří aktivní, trvalý a nelitostný nátlak na svého

kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň 6 měsíců. Mobberem se může stát kdokoliv z nás, jelikož v každém z nás je agrese. Nezřídka se stávají agresory nevyzrálé osobnosti se sklonem k dětskému způsobu agresivního chování, nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Často sem spadají i lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího.

Stoprocentní profil pachatele mobbingu neexistuje, můžeme však vypíchnout některé osobnostní znaky, které jsou pro ně společné. Mobber bývá egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Agresor je lačný po obdivu a uznání. Podle Čermáka (1998) agresori škodlivé vlivy svého chování raději ignorují, zmenšují jejich závažnost nebo si namlouvají, že oběť přehání. Vyhýbají se konfrontaci s utrpením, které způsobili, nebo ho alespoň minimalizují. Agresivní jedinci, kteří iniciují násilný střet, často vysvětlují své chování jako reakci na provokaci. Patří sem např. lidé, kteří jsou velice soutěživí, touží po vítězství, chtějí všechny předčit ve všech oblastech a dokáží pro to udělat cokoli. L. Svobodová dodává (2008), že mobber bývá často popudlivý, výbušný, a nervózní. Zakrývá své vlastní nedostatky tím, že poukazuje na slabiny druhých. Manipulace druhých mu slouží k uspokojení potřeby moci, převahy, k udržení či zvýšení sebeúcty. Protože je šikovný manipulátor, málokdo ho odmítá. Pro mobberovo chování je typická hostilita. Vzpouzí se kontrole, opovrhuje výkony ostatních, myslí si, že jsou hloupi, často bývá podrážděný. Vztahy mobbera jsou velice selektivní. K jedné skupině je milý, přátelský, ke druhé hrubý, sprostý až agresivní a zbytek pracovníků ignoruje. Tento jedinec trpí nedostatkem empatie, soucitu s ostatními, má velice slabou emoční inteligenci. Neví, co jsou morální zábrany, úcta, výčitek se u něj nedočkáme. Podle Fielda (2007, In: Svobodová, 2008) je mobber člověk, který se jeví navenek jako dospělý, uvnitř je však pořád dítětem. Chce využívat výhod dospělého světa, ale není schopen přijmout zodpovědnost, která s tím souvisí.

V historii můžeme zaznamenat příklad, jak se choval Stalin ke svým obětem. Ten svou oběť ujistil o tom, že je v naprostém bezpečí, a den nebo dva nato ji dal zatknout. Takový člověk byl zasažen mnohem hůře, protože se cítil zcela bezpečně. Kromě toho měl Stalin sadistické potěšení z toho, že ve chvíli, kdy dotyčného ujišťoval o své přízni, přesně věděl, co ho čeká (Fromm, 1997).

### 3.4.2 Typy mobberů

Typologie mobberů není opět zcela jednoznačná, autoři dělí pachatele mobbingu do různých skupin. My jsme vybrali dělení podle Huberové, Svobodové a Beňa.

#### **Typologie mobberů podle Huberové (1995):**

- Strůjci mobbingu určují mobbingové aktivity a směr, kterým se mobbing bude ubírat. Navrhují a promýšlejí stále nové zlomyslnosti, aby oběť nedostála svého vytouženého klidu. Prostřednictvím tohoto chování chtějí získat určité výhody či se zbavit vlastní frustrace. Mnozí mobbeři konají sami za sebe, jiní si v kolektivu hledají spojence pro tyto hanebnosti.
- Náhodní pachatelé jsou jedinci, kteří se rozhodli neřešit bezvýznamné konflikty, ty pak ale přerostou v trvalý spor. Velmi často jde o vyrovnaný boj, dokud jeden ze soků nezíská převahu.
- Spoluúčastníci jsou aktéři, kteří jsou děleni na dva typy. První skupinou jsou jedinci, kteří aktivně podporují jednoho či více strůjců mobbingu, vystupují proti oběti společně. Druhá skupina jsou ti, kteří se snaží celý problém nevidět, jen pasivně přihlížejí. Kdyby ostatní nenechali napospas osudu mobbovaného, nemuselo by k šikaně na pracovišti vůbec dojít, neboť pachatel pokračuje ve svém jednání bez okolků, protože mu nestojí nikdo v cestě a nesnaží se mu zabránit. Tyto nečinně pozorující můžeme označit za potenciální pachatele.

#### **Typologie mobberů podle Svobodové (2008):**

Lenka Svobodová (2008) se ve své publikaci pokusila rozdělit mobbery podle převažujících motivů, které pachatele nutí k šikaně na pracovišti:

**Mobber závistivec a upír energie-** v tomto případě je jedním z nejčastějších důvodů vzniku mobbingu závist, žárlivost a nenávisť. Mobber závidí druhým lidem to, co sám nemá, ale zároveň za to svoji oběť nenávidí. Její výhody se snaží buď zničit, anebo přivlastnit. Za své oběti si volí zdravé, vitální, aktivní jedince, z nichž „vysává“ energii. Znevažuje výkon oběti, předkládá a vyzdvihuje její slabé stránky, nafukuje a zveličuje

chyby, kterých se dotyčná osoba dopustila. Závidí ostatním jejich šťastný život, rodinu, přátele, dům, nadání, atd.

**Mobber tyran a manipulátor** – ničí, ponižuje druhé a nerespektuje je. Útoky na sebedůvěru a sebevědomí oběti nejsou ničím neobvyklým, znevažuje ji, a tím sobě dodává vlastní hodnotu a zvedá si vlastní sebehodnocení. Tráví svůj drahocenný čas tím, že kritizuje dotyčného a dokazuje ostatním vlastní nepostradatelnost. Manipulace se životy ostatních jsou na denním pořádku. Hádky mezi kolegy, kterých je mobber strůjcem, mu přináší nevýslovnou radost. Zneužívá třetí osobu a má radost, když může pletichařit. Jeho obecná rozumová schopnost mu pomůže intriky dotáhnout do vítězného konce.

**Mobber diktátor** – u tohoto mobbera je nejdůležitější moc, touha po ovládnutí druhého, nadřazenost, dominance, převaha. Toto je pro něj hnacím motorem a stále ho žene dopředu. Touží po nadměrném obdivu a uznání. Typická je tendence rozkazovat a udělovat úkoly. Vyžaduje mít kontrolu nad vším, co lidé řeknou, vykonají, apod.

**Mobber ničitel konkurence** – tento typ mobbera vnímá oběť jako člověka, se kterým musí stále soutěžit. Libuje si ve zpochybňování profesní zdatnosti ostatních zaměstnanců. Ohrožení svého postavení vidí v nově přichozích pracovnících, i když mu ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Pociťuje velice často strach, že není stejně dobrý jako jeho kolega.

**Nespokojený mobber** – si připadá velmi často nejistý, frustrovaný a má narušené a zraněné ego. Veškerou nespokojenost, omyly, trable a nedostatky svaluje na druhé. Svoji nenávist a zlobu přenáší na ostatní, ze kterých se pak stává jeho oběť či kořist. Jeho obranou je projekce. Ze svých chyb a problémů obviňuje druhé. Pomáhá mu to snížit vnitřní napětí a kompenzuje si tím komplex méněcennosti.

**Stresovaný mobber** – jedinec není schopen se vypořádat s velkým napětím a zátěží v práci i osobním životě. K odreagování mu slouží ataky na druhé, tím popírá vlastní utrpení, bolest, obtíže. Hledá si slabého jedince, který za něj ponese všechnu vinu. Popíráním skutečnosti mění svoji psychickou bolest v negativní přístup k ostatním.

**Znuděný mobber** – pachatel mobbingu se nudí. Jeho práce je monotónní, stereotypní a špatně zorganizována. Mobber má poté dostatek prostoru k tomu, aby zaplnit svůj čas vymyšlením plánů a intrik zaměřených proti oběti.



**Mobber bývalá oběť** – tento člověk napadá druhého, protože sám zažil šikanu na pracovišti vůči své osobě. Aby se ochránil, začíná útočit jako první, má strach, že by se mohl opět stát obětí. Mívá pocity pronásledování, a také se mu často zdá, že mu chce někdo ublížit. Roli postiženého mobbingem zvládá perfektně. Je velice obtížné takového člověka prokouknout, neboť vzbuzuje lítost, soucit, milosrdenství, my si však neuvědomujeme, že s námi manipuluje.

**Mobber středobod vesmíru** – cílem toho mobbera je vyvolat politování a soucit u ostatních, náležitě pak z dané situace čerpá výhody. Pokud je nucen k zodpovědnosti, je tato taktika u něj na prvním místě. Snaží se přitáhnout pozornost druhých a je schopen k tomu užít jakýchkoliv opatření. Staví se do role chudáka, přehání své potíže a hlavně využívá skutečnou oběť. Manipuluje s ní tak, že si ostatní o ní myslí, že je ta nejhorší. Často vyvolává dojem, že oběť je všeho strůjcem. Dokáže situaci převrátit natolik, že oběť vybuchne, čímž potvrdí slova mobbera. Okolí agresora lituje, on tím pádem získává k sobě potřebné spojence a u oběti vzbuzuje výčitky svědomí.

### **Typologie podle Beňa (2003):**

Tato typologie slouží k potřebám vymezení pachatelů u mobbingu či bossingu.

**Klasický boss**- mobbuje, protože má moc. Používá metody, ve kterých je jasné, „kdo je tady pánem“. Úkolováním druhých a tzv. poslíčkováním, kdy jsou ti ostatní pověřováni nedůležitými úkoly a činnostmi, jejich neustálá kritika, zneuznávání práce jiných, označování obětních beránků, atd.

**Závistivec**- útočí často proto, že jeho oběť má schopnosti a vlastnosti, které on sám postrádá, ale rád by je měl. Např. vzdělání, titul, popularitu. Často haní pověst oběti.

**Zbabělec**- mobbuje často ze strachu, z nedostatku sebevědomí a nedostačivosti, které v něm jeho oběť vyvolává. Bojí se jakékoliv změny, a tak kritizuje, znevažuje a intrikuje již z principu. Bojí se konfrontace, proto se vyhýbá osobním rozhovorům, ve kterých se věci mají vyjasnit.

**Škodolibec**- šikanování druhých mu dělá radost, stejně tak i pomlouvání a intriky. Nemá rád, když se „nic neděje“.

**Tradicionalista-** mobber je ochráncem tradičních hodnot, zvyklostí či řádu. Útočí na všechno a všechny, kteří si dovolí je porušovat. Zvláště v nemilost přichází nováčky.

„**Ušlechtilý pomocník**“ - ví, co se má a sluší, a rád s tím seznámí kohokoli. Má touhu manipulovat, poučovat a ovládat, nezřídka bez potřebných znalostí problematiky. Na ty, co si od něj takové chování nenechají líbit, si vzápětí stěžuje u nadřízených.

### 3.5 Oběti mobbingu

Podle profesora Leymanna neexistují společné povahové rysy pro všechny oběti, ale nakonec sám dospěl k názoru, že určitou podobnost vyzorovat lze. To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadné nebo neobvyklé. Může se jednat o odlišnost fyzickou i psychickou. A stejně jako v negativech, lze vybočovat i svými pozitivy. Obětí se tedy opravdu může stát kdokoliv z nás. Mobbing tedy postihuje jak ženy, tak muže, různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání (Svobodová, 2008).

Stejně tak jako v živočišné říši, tak i v lidské společnosti platí, že slabší jedinci mají horší postavení ve společnosti a oplývají nižší sebedůvěrou, čímž mohou přitáhnout pozornost agresorů. Kratz (2005, s. 20) popisuje typické oběti mobbingu jako pracovníky „méně výkonné, neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé a převážně pesimisticky založené.“ Tyto osoby mají křehkou nervovou soustavu, přecitlivělou psychiku a jsou snadno zranitelní.

Za rizikové můžeme označit osoby s tělesnými či řečovými vadami, osoby nápadně se oblékající, dále pak senioři mezi mladými nebo zadaná či vdaná žena mezi svobodnými a opačně. Frustrační tolerance je také důležitým faktorem, nutno však podotknout, že každý jedinec ji má odlišnou. Lidé na vedoucích pozicích jsou na tlak a stres více zvyklí než jejich podřízení, s tím souvisí i jejich platy. Často si manažeři ani neuvědomují, že jejich „tlaky“ na zaměstnance mohou působit jako „šikana“. Klasifikují stres u svých podřízených stejným metrem jako u sebe, a tak z výkonného, příjemného zaměstnance, který je neustále vystaven napětí, se postupem času stává „obětí“, která se nedokáže vzepřít, snaží se vyhovět příkazům vedoucího a postupně se u oběti začínají projevovat dopady působící šikany, jako je ochoření, snížení produktivity a iniciace,

absence, atd. Je velice ošemetné rozlišit míru, kterou pracující snesou a odhadnout jejich odolnost vůči stresu a zátěži, kdy je spolupráce ještě v souladu se zdravou autoritou a kdy přerůstá v sociálně patologický jev, kterým je šikana, mobbing, ze strany šéfa-bossing apod. (www.sikanavpraci.cz).

### 3.5.1 Typy obětí mobbingu

Huberová (1995, In: Wagnerová, 2011):

Autorka mluví o zvýšeném riziku výskytu mobbingu u osob *osamocených*. Například tedy u žen, které se ocitají v čistě v mužském kolektivu. Dále pak u osob *nápadných*, které se od ostatních nějakým znakem odlišují. Terčem šikanování a vyčleňování z kolektivu bývají lidé s jinou vírou, barvou pleti, apod. *Úspěšní* jedinci, to také nemají vůbec jednoduché. Úspěch a závist spolu odjakživa souvisejí. Spolupracovníci závidí svému kolegovi povýšení. Nejrady by sami tuto pracovní pozici či místo získali. Mnohdy zasahují do jeho práce a snaží se ji před ostatními očerňovat zlomyslnými poznámkami. Posledním typem je osoba *nově příchozí*, která se stává trnem v oku stávajících spolupracovníků. Může se od nich kupříkladu lišit vzděláním či věkem.

Dělení podle Svobodové (2007) je následující:

*Fyzická odlišnost* je to první, co mobbera na nás zaujme. Oběťmi se stávají lidé, kteří se na první pohled od ostatních v něčem liší (barva pleti, vlasů, styl oblékání, homosexualita apod.). Nejohroženější jsou však lidé osamělí. Snadnou obětí se tak může stát člověk, který nemá pevné zázemí, rodinu či přátele. Postižený mobbingem se zaručeně také stává jediná žena v čistě v mužském kolektivu a naopak. Podobné je to i s věkem.

*Psychická odlišnost* – v mobbingu na rozdíl od šikany neplatí, že oběť se stává jenom jedinci slabší. Vzhledem k tomu, že velmi důležitou roli hraje odolnost proti zátěži, která vlastně předurčuje, nakolik se oběť stane obětí, jsou jedinci s nižší odolností v nevýhodě. Tudíž jedinci s nižší psychickou odolností, jedinci neprůbojní, osamělí, pasivní, s nízkým sebevědomím, naivní apod. mají větší potíže čelit mobbingu. Důvěřiví jedinci si nedokážou představit, jak by mohl být někdo tak zlý a snaží se ho určitým způsobem omlouvat.

*Nový pracovník* – ten spadá do speciální kategorie. Nově příchozí zaměstnanci jsou sami o sobě v ohrožení. Přicházejí do sehraného kolektivu, který v nich vidí nebezpečí změny zavedených jistot. Obzvláště pokud se liší vyšším vzděláním, inteligencí, většími znalostmi apod. Takoví lidé často ani nedostanou příležitost ukázat své schopnosti, jsou automaticky vyčleňováni jako „nežádoucí“. Důvodem však může být také, že nový pracovník nepadne mobberovi do oka, anebo mu připomene určitou osobu z minulosti. Někdy si však za to mohou oběti sami, hlavně v případě kdy si hrají na schopnější a jdou za svou kariérou příliš neomaleně.

*Obětní beránek*- situace na pracovišti může být někdy velmi napjatá, nápor na zaměstnance je tak neúnosný, že se začnou hledat způsoby, jak tento stav zredukovat. Jedním z možných způsobů je bohužel určení obětního beránka. Neoblíbený a slabý jedinec je tak vyčleněn a svádí se na něj veškeré chyby i neúspěchy v podniku. Jednou z dalších příčin může být frustrace, pocit, že se něco nedaří, a proto je nutné najít někoho, kdo za to ponese vinu.

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv, jak jedinci introvertní, tak i extrovertní, pasivní či aktivní, submisivní i též dominantní. Mobber nedělá rozdíly, pokud chce, na každém si něco najde. Vlastní sebevědomí si zvedá ponižováním ostatních, kompenzuje si svůj komplex méněcennosti a na oběť promítá vše, co je v něm samotném špatné. Silným a úspěšným jedincům zase naopak závidí jejich sílu, aktivitu, dobré zázemí a snaží se je o jejich spokojenost všemožnými prostředky připravit (Svobodová, 2008).

### **3.6 Kolektiv podílející se na vzniku mobbingu**

Konflikty a špatná atmosféra ovlivňuje všechny v pracovním procesu. V případě, že se konflikty na pracovišti neodhalí hned v počátcích a neřeší se, v mobbing časem přerůstají. Mnoho zaměstnavatelů neumí tento problém rozpoznat, řešit a už vůbec mu neumějí předcházet. Tento stav se svaluje na “kanadské žertíky” nebo se vrací zpět k oběti, aby si problém řešila sama, či její poškození svým přístupem firma ještě násobí. Zaměstnanci i samotné oběti nemají mnohokrát kuráž, aby se za své kolegy postavili, dali najevo, že se jim chování mobbera nelíbí, nebo svoji či jejich újmu oznámili. Kolegové se často ze zbabělosti, sobeckosti či strachu drží stranou a přihlížejí k tomuto procesu. Jedná

se o kruhový jev, v němž nemá cenu hledat původce konfliktu, jedna agrese navazuje na druhou.

Uvádíme zde zajímavou myšlenku Ericha Fromma (1997, s. 11), který konstatuje: *„Je mnoho těch, kteří věří, že lidé jsou ovce; jiní zase mají za to, že to jsou vlci. Obě strany mohou na podporu svého stanoviska uvést řadu správných argumentů. Těm, kdo předpokládají, že lidé jsou ovce, stačí jen poukázat na skutečnost, že se lidé dají snadno přimět k tomu, aby dělali, co se jim říká, a to dokonce i tehdy, když jim to samotným škodí, že následují své vůdce do válek, jež jim nepřinášejí nic jiného než zkázu, že uvěřili vlastně každému nesmyslu, jen když jim byl prezentován s dostatečnou rázností a jen když jej podpořila moc. Většina lidí je, jak se zdá, přístupna našeptávání, jsou to poloodrostlé děti, jsou ochotni podrobit svou vůli komukoli, jen když mluví dost výhrůžně anebo dost sladce, aby je to přivedlo do varu.“*

Tato slova můžeme zcela jistě přiřadit k našemu tématu mobbing. Lidé se nechají mobberem strhnout a ubližují oběti, i když jim oběť nic neudělala. Stačí pár slov a ostatní jsou do tohoto procesu vtaženi také, buď se bojí agresora, anebo jim samotným dělá dobře, že mohou druhé bytosti ublížit. *„Nepodaří-li se perverznímu jedinci strhnout ostatní k násilí, znamená to pro něho neúspěch. Zároveň je to jediný způsob, jak zabránit šíření perverzního procesu“* (Hirigoyen, 2002, s. 134).

### 3.7 Příčiny

Příčin vzniku mobbingu je zcela pravděpodobně mnoho. Hlavní roli hraje samozřejmě osobnost mobbera. Nežádoucí atmosféru na pracovišti vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci (agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.). Ať už mobbera ženou nesympatie, peníze, závist, anebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování je narušené sociální klima na pracovišti (Svobodová, 2008). Strach samotného mobbujícího zaměstnance může pramenit z pocitu ohrožení práce jako takové, z pocitu ohrožení vlastní osoby, svého pracovního postupu, oblíbenosti v týmu. Zcela jistě tomuto pocitu napomáhá i obecná míra nezaměstnanosti a nastavení tržní ekonomiky. Podle Pavla Beňa (2003, s. 59) hlavními příčinami, spouštěči, jsou:

*„nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení), nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů, firemní kultura s nízkou úrovní etiky, nedostatky ve vnitropodnikových strukturách, strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace), závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení), nedostatek tolerance, destruktivní zacházení s chybami či omyly, struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.“*

Roznětkou ke vzniku je zpravidla vždy nějaký konflikt. Ať už konflikt intrapsychický (vnitřní), k němuž dochází mezi jednotlivými psychickými elementy (motivy, poznatky) – problémy, které se objevují a jsou na denním pořádku (dvě spolupracovnice se dostaví ke svému vedoucímu a ten musí volit, které dá při sdělování informací přednost), nebo konflikt interpersonální (vnější), k němuž dochází mezi dvěma nebo více jedinci, skupinami, firmami (konkurence), státy (války), či mezi kýmkoliv jiným (sportovní fanoušci, rasy apod.) (Barták In: Kantor, 2009). Davenport (In: Wagnerová, 2011) uvádí čtyři druhy základních motivů vedoucích aktéry k mobbingu. Jsou jimi: ohrožení sociálního statusu, ohrožení práce nebo funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba bezpečí a uznání. K dalším motivům mobbingu či bossingu se řadí frustrace, dlouhá chvíle nebo nuda, organizační tlaky, intolerance, zloba a závist.

### **3.8 Proces a fáze mobbingu**

Mobbing nelze považovat za krátkou životní epizodu, nýbrž za zdoluhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Podle Svobodové (2008) jsou fáze následující: konflikt, systematický psychický teror, zveřejnění případu a zásah nadřízeného a vyloučení. Pokud se včas mobbing ukončí, nemusí oběť projít všemi fázemi. Mnoho dalších autorů rozděluje fáze mobbingu podle svého mínění, dílčí části procesu jsou označovány jinak, ale vesměs se pojednává o témže. Tudiž jsme více rozebrali průběh mobbingu podle dvou autorů. H. J. Kratz (2005, s. 24) říká: *„Mobbing je „ časovaná bomba“, která nesmí explodovat. Naopak je třeba ji včas zneškodnit, aby nemohla napáchat trvalé škody.“* Jeho pojetí a rozdělení vývojových fází zní takto:

1. fáze: konfliktem se konstruktivně neřeší- občasné nejspíše poznámky, drobné vtípký či neomalenosti vůči druhým, můžeme označit za takové faktory, díky kterým se vyhrocují

konflikty a mobbing začíná. Podle zmiňovaného autora každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně řešen a urovnán. Konflikt každý z nás pocítuje jako nepříjemný, spojujeme si jej s nervovým vypětím, s úbytkem energie, času a hlavně s emocionálním nápořem na psychiku jedince. Konflikty vždy existovaly a existovat budou, záleží jen na nás, zda je dokážeme uchopit správným způsobem, anebo necháme rozdílné názory, postoje, myšlenky vzplanout k nemorálnímu činu, v nejhorším případě k šikaně na pracovišti. H. J. Kratz si dovoluje citovat Herakleita, který řekl „boj je otcem všeho.“ Obecně lze stanovit, že se s konfliktem setkáme tam, kde nastane napjatá situace, dvě proti sobě stojící strany se pokoušejí navzájem domluvit nesourodými, odporujícími způsoby a posléze si uvědomují, že nedokáží najít společné východisko a stávají se protivníky. Spory mezi zaměstnanci narušují běžný chod práce, vyvolávají stres apod. Konflikty by měla každá osobnost řešit, ať už se jedná o konflikty doma či v práci, nelze je donekonečna přecházet, nýbrž je třeba se smířit a urovnat situaci, aby došlo ke vzájemnému souladu a bylo možné plnohodnotně dále fungovat. Při řešení konfliktů je zapotřebí nesmírné empatie, citlivosti, pochopení a schopnosti reflexe, abychom konflikty včas rozeznali a posoudili, jakým způsobem na ně máme nahlížet. Pokud máme přiměřeně překonat dané neshody, spory a útrapy, musíme zvolit přijatelné strategie a taktiky. Za nejdůležitější cíl klademe to, že konflikty budou vyřešeny a urovnány takovým stylem, že obě strany nakonec budou spokojené.

2. fáze: systematicky se vykonává psychický teror- tato fáze navazuje na předchozí, pokud nedojde ke zdárnému konci mezi oběma stranami, změní se ojedinělé urážky, legrácky, poznámky na účet druhého v záměrný a systematický psychoteror. Dosud uznávaný a oblíbený kolega je odříznut od ostatních. Nevyřešený spor ustoupil do pozadí a nikdo si již nevzpomíná, proč byl mobbing vyvolán. Oběť šikany je vystavena útokům mobbera. Psychika je silně otřesena, oběť se stává čím dál tím zranitelnější a citlivější, samozřejmě je narušen i zdravotní stav osoby, psychosomatické poruchy nejsou výjimkou. Postupně ztrácí veškerou odolnost, sebedůvěru, začíná se stresovat vůči všemu a dostávají se obavy o holou existenci, smysluplný život je v nedohlednu. Pocity strachu se zvyšují, jedinec se ocitá v izolaci a nevěří již žádným svým kvalitám. Usiluje o zotavení tak, že krátkodobě nenavštěvuje své zaměstnání, regeneruje svou mysl, čelí nátlaku absencemi, avšak po návratu do práce je opět vše při starém. Šikanovaný člověk nezvládá řešit situace, jeho nejistota stále stoupá a navíc bývá vytěšňován na okraj kolektivu. Nakonec mu nezbyvá nic jiného, než se chovat tak, jak si jeho trýznitel představuje. Dochází zde k úkazu, který se

nazývá „vymývání mozku“, o tento název se zasloužil psychoanalytik P. C. Racamier (In: Hirigoyen,2002). V průběhu tohoto jevu je oběť znejistěna, postupně ztrácí sebedůvěru. Pak se k tomuto procesu přidávají i spolupracovníci, kteří dojdou k přesvědčení, že by se obešli klidně bez dotyčného, a že je pro ostatní stále větší přítěží.

#### Vymezení některých mobberových zlomyslností:

- Zpochybňování profesní kvalifikaci a odborné kompetence u oběti mobbingu.
- Dotyčný nemůže vyjádřit svůj názor bez dodatečných narážek.
- Nedostává prostor k tomu, aby řekl, co mu leží na srdci.
- Nedožívá se o poradách, pracovních setkání apod., nebo není zván.
- Pracovní působiště se nachází daleko od ostatních, oběť je izolována.
- Postižený mobbingem je označen za „nežádoucí osobu“, to např. znamená, že se nemůže účastnit firemních společenských akcí.
- Zatajování informací potřebných k plnění úkolů je zcela běžné.
- Proslov oběti je ustavičně přerušován.
- Posměšky, urážky, intriky jsou na denním pořádku.
- Ani soukromý život jedince nenechá mobber na pokoji.
- Terorizování po telefonu- anonymní obtěžování.
- Mobber intrikuje za zády oběti a ostatním zakazuje kontakt s ní.
- Oběť je pokořena, zhanobena a očeňována u nadřízeného.
- Oběť dostává v krátkých intervalech neúnosné množství práce, aby si nemohla ani na chvíli odpočnout či vydechnout.
- Je lstivě vtahována do složitých situací, aby snášela další nepříjemnosti.
- Kolegové, kteří projeví soucit se šikanovanou osobou, dostávají „žlutou kartu“.
- Pachatel mobbingu přenáší na oběť své vlastní nebo smyšlené chyby.
- Vnitropodnikové vzdělání a návrhy na zlepšení chodu firmy ze strany postiženého nepřipadají v úvahu.
- Mobber pedantsky kontroluje přítomnost dotyčného na pracovišti.
- Vyhrůžování výpovědí, násilím, kontrolami není nic neobvyklého.
- Apod.

3. fáze: reaguje personální vedení- jestliže se nadřízení delší dobu nezajímali o rozbroje mezi zaměstnanci s tím, že jde o jejich soukromé záležitost a nic jiného, budou přinuceni aktivně zasáhnout do rozjetého procesu v tu chvíli, kdy klesne pracovní výkon celého



oddělení. Proč klesá pracovní výkon, je nám zcela jasné, oběť již nemá dostatek sil a mobber svou moc využívá k dalším útokům, atd. Původce mobbingu je za své jednání často odměňován, podařilo se mu oběť znemožnit, nikdo ji už neakceptuje ani nerespektuje. Mobber obvykle dosáhne toho, co zamýšlel. Z výzkumů však vyplynulo, že než firma začne řešit problém, mohou uplynout i dva roky. Příslušná místa počínají řešit spory příliš pozdě, pokusy o urovnání ve většině případů nemohou již být úspěšné. Mobber si upevnil natolik své postavení vůči oběti, že neprojevuje žádné porozumění nebo pochopení. Odpovědní pracovníci personálního oddělení hodnotí obvykle situaci stejně jako pachatel mobbingu, který zůstává nepotrestán. Ačkoliv nastává paradox, vše směřuje k šikanované osobě, která již nemá sílu bojovat, častěji chybuje, její výkon se snižuje a nakonec ji všichni spatřují a hodnotí jako neschopného jedince. Pod určitou záminkou je dotyčné osobě nabídnuto přeložení na jiné oddělení, v konečném výsledku spíše nařízeno. Do nového prostředí se jistě donese špatná pověst o jedinci, což způsobí nedůvěryhodnost, ostatní se k němu mohou chovat rezervovaně a odmítavě, tím pádem se ani zde oběť mobbingu nebude cítit dobře, bude označena za obětního beránka a může zde dojít k opětovnému mobbingu.

4. fáze: oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství- pokud ani přeložení na jiné oddělení problém s jedincem nevyřeší, personalisté mají jasno. Musí se pracovníka zbavit co nejdříve, aby nedošlo k dalším neúnosným škodám v podniku. Pracovně právní předpisy chrání jedince, aby ho nikdo nemohl jen tak vyhodit, proto jsou pracovníkovi ze strany firmy nabídnuty kladná ohodnocení, odstupné apod. Vzhledem k tomu, že tělesné i duševní síly oběti jsou vyčerpány, vzdává se a dobrovolně odchází z podniku. Druhým případem je, že šikanovaná osoba má ještě dostatek sil a nehodlá podat výpověď, tudíž je odstavena na vedlejší kolej, což vypadá tak, že je odpojena od telefonu, informací, atd. Nakonec uznává, že již takhle dál nemůže a odchází z pracovního poměru formou dohody. Po takovéto životní zkušenosti mnohdy jedinci ani nenastoupí do nového pracovního poměru, protože je třeba nejprve obnovit a zregenerovat narušenou integritu osobnosti. Přesvědčit i o novém smysluplném bytí, žití a zaměstnání. Šikanované osoby, které ihned nastoupí do nového zaměstnání, dlouho v práci nevydrží, neboť často oběti mobbingu trpí psychosomatickými onemocněními, které jim brání v tom, aby jejich výkony byly co možná nejkvalitnější.

### Pojetí dle Huberové přináší také 4 fáze vzniku mobbingu (1995):

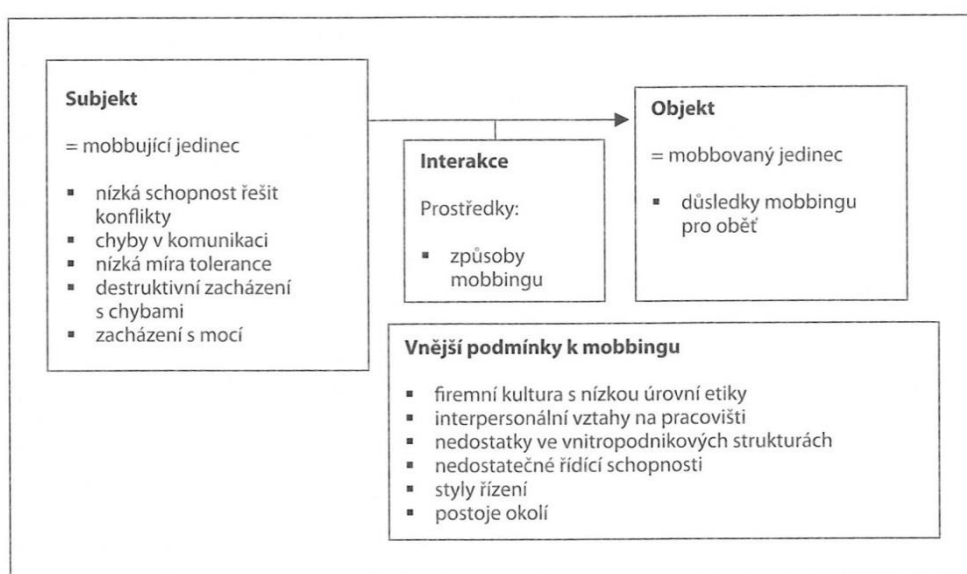
a) konflikty, jednotlivé případy- konflikty, jsou v životě velice důležité, jak v osobním, tak i v pracovním životě, avšak je nutné je konstruktivně vyřešit. Pokud se spor neurovná, přetrvává, nebo špatně vyřeší, dokáže otrávit celkovou atmosféru na pracovišti. Dává počátek ke druhé fázi.

b) nastoupí psychický teror- oběť se stane cílem útoků, které přilétají z různých stran od jednoho či více kolegů a mají silný dopad na osobnost jedince. Jeho fyzický i psychický stav se zhoršuje, sebedůvěra klesá, začínají se objevovat symptomy choroby.

c) případ se stává oficiálním- mobbing se nedá utajit a pomalu vyplývá na povrch, je nutno včas zasáhnout. Oběť se však často svým chováním nahrává mobberovi, protože hádky, časté absence apod. mluví v jeho prospěch. Obětní beránek je tedy stále obětním beránkem a vedení mu nepomůže.

d) vyloučení- v této fázi je nutné se již pracovníka zbavit. I když nechce odejít dobrovolně, najde se celá řada možností, jak ho zesměšnit a zničit. Např. neustálým přesouváním z pracovního místa na další, často se nachází jedinec v izolaci, což ho nakonec přiměje, aby sám opustil zaměstnání.

Zde je pro úplnou představu nastíněno schematické znázornění vzniku mobbingu:



Obr. č. 1 Vznik mobbingu (subjekt v interakci s objektem)

Zdroj: převzato z Wagnerová, Kmoníčková (2006) In: Wagnerová (2011)

### 3.9 Jak se bránit mobbingu

Obrana není jednoduchá a pachatelé předem počítají s její obtížností. Často sázejí na svou beztréstnost či nepostižitelnost. Obrana přece jen vyžaduje určitou míru asertivity, sebevědomí a znalost prostředí. Úzkost a strach tyto předpoklady blokuje. Důležité je si určit svého protihráče (nepřítele), pak se lze jednodušeji bránit, než když nevíme, proti komu bojujeme. Záleží na každém z nás, zda hledá pomoc, aktivně bojuje, nebo zvolí variantu „kdo uteče, vyhraje“ a opouští pracoviště (Novák a Capponi, 1996).

Je třeba si také uvědomit, že oběť není vina a byla do situace týrání a zneužívání v podstatě násilně vtažena či vmanipulována. Z počátku nemusí ani tušit, že se stala terčem šikany. Někdy je postup tak rychlý, že když to oběť prohlédne, je již na obranu pozdě. Právě skrytost mobbingu výrazně ovlivňuje možnost svěřit se okolí a vyhledat pomoc. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Oběť má navíc strach, že již tak dost napjatou situaci na pracovišti ještě vyhrotí, proto mlčí. Oběť je v té chvíli přesvědčena, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k větším útokům. Bohužel si oběti neuvědomují, že mobberovi pasivita paradoxně nahrává a ony se stávají jeho zajatci ([www.sikanavpraci](http://www.sikanavpraci)).

#### Aktivní obrana- 5 pravidel podle Pavla Beňa (2003):

- 1) Rozhodnutí, zda zůstat nebo odejít ze zaměstnání je na každém z nás- zůstat a zařadit se, nebo odejít.
- 2) Nenechávejte si nepříjemné chování líbit.
- 3) Sami to nezvládnete- najděte si spojence- oporou je rodina, přátelé, kteří by měli mít pro vás pochopení. Pokud v rodině či přátelích nenaleznete to pravé pro vás, zkuste internet, nějakou poradnu atd. Důležité je komunikovat o problému jakoukoli formou.
- 4) Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii, ale potom se toho držte- pracovní smlouva- nedělám nic navíc, vedeme si deník, znát zákoník práce... Dokázat být asertivní.
- 5) I prohra může být začátkem vítězství- začátkem nové lepší práce.

### 3.10 Prevence vzniku mobbingu

Podobně jako v jiných oblastech patologického chování lze mluvit o primární, sekundární a terciální prevenci. Nejpřínosnější je samotná primární prevence. Bude-li na pracovišti pěstována firemní kultura a podporováno pozitivní sociální klima, pak se mobbing těžko ujme. Velkou roli v primární prevenci hraje i přesné rozdělení úkolů v práci a hierarchické kontrolování výsledků práce. Jsou-li úkoly nepřesně definovány a nepřímo delegovány, pak se šikana na pracovišti spíše objeví. V oblasti sekundární prevence je třeba včas zarazit možný vznik mobbingu. Ze strany oběti je nutné konflikt identifikovat a rozkrýt, nenechávat konflikt z jakýchkoliv důvodů skrytý. Čím později se konflikt řeší, tím větší důsledky může mít. Zároveň je vhodné zajistit si okolo sebe kolegy, kteří budou na mé straně, kteří se mě mohou v případě potřeby zastat. V rizikových situacích nejednat s mobbujícím o samotě, nenechat se vyprovokovat k agresivní reakci. V případě, že se mobbing stane nesnesitelným, je nutné kontaktovat některou z organizací, které se zabývají ochranou práv zaměstnanců ([www.prohuman.sk](http://www.prohuman.sk)). Prevence by měla být zcela jistě zaměřena na výchovu odpovědných pracovníků. Ti by si měli uvědomit, že lidská bytost má přinejmenším stejný význam jako ekonomický zisk či další pro ně důležité hodnoty.

Základní prvky prevence bychom mohli vymezit takto (Karanikolova, 2009):

- ✓ vyjádření základních pravidel
- ✓ jasné stanovení pracovních povinností a pravomocí
- ✓ zaměstnanci mají být informováni o cílech společnosti
- ✓ při výběru nových zaměstnanců se přihlíží i k jejich emocionální inteligenci, adaptabilitě a schopnostem zařadit se do týmu, řešit konflikty
- ✓ vnitrofiremní komunikace má být otevřená, čestná a efektivní
- ✓ zdravá společnost podporuje týmovou práci a kreativitu
- ✓ ve firmě by měla být zřízena služba zaměstnancům  
(poradna pro zaměstnance)

### 3.11 Návrat ke smysluplnému životu

Na úvod této podkapitoly můžeme říci, že mnoho věcí se skládá z několika dílů, jakmile nám jeden chybí, už to není takové, jako jsme třeba chtěli. Není tomu jinak ani u smyslu života, jakmile se nám nedaří v určité sféře, nejsme svoji a něco postrádáme. Do smysluplného života bychom mohli zařadit radost, štěstí, úspěch, svobodu, lásku. Abychom docílili takzvaného vyššího řádu, v našem životě se musí objevit i pojmy zodpovědnost, svědomí, vina a v neposlední řadě hodnoty (Křivohlavý, 1994).

Moudrost a zdravý rozum jsou předpokladem k tomu, aby se lidé dopracovali k jistému pohledu na svět či souboru poznatků vedoucích jedince úspěšně se přenést přes mnohé životní křižovatky, těžká životní období či kariérní a osobní problémy (Callier, 2010). Osoby, které byly postiženy mobbingem, by se určitě měly zaměřit na sebe, na své nitro, kterému bylo ublíženo. Dokázat relaxovat, třeba i meditovat, najít ztracenou sebejistotu, chuť dál pracovat a žít. V současnosti existuje mnoho dostupných možností, které slouží k nalezení sebe samy a duševní rovnováhy.

Pro přiblížení bylo vyhledáno desatero rad, které směřují ke šťastnějšímu životu. Deepak Chopra je uznávaný lékař, spisovatel a respektovaný odborník v oblasti osobního rozvoje, který hlásá ([www.seberizeni.cz](http://www.seberizeni.cz)):

1. Meditujte- když chcete nalézt životní rovnováhu, udělejte si na sebe dostatek času, důkladnou péči potřebuje tělo i duše. Meditace je cesta k uvědomění si sebe sama. Je to proces zjištění, kým opravdu jsme. V tomto stavu nalézáme intuici, kreativitu, nespoutanou představivost, svobodnou vůli. Nalézáme zde řešení na každou nesnáz, problém či potíže. Problémy pocházejí ze sevřené mysli. Meditací otevřete svou mysl. Ideální by bylo, kdybyste meditovali alespoň třicet minut ráno a třicet minut večer.

2. Myslete pozitivně- jestli dovolíte vnějším silám a negativním energiím ostatních vstoupit do vaší mysli, může vám to opravdu ublížit. Představujte si krásné věci, plány do budoucna. Nenechte svou minulost a negativní myšlenky, aby ovládaly Váš život a ničili Vás.

3. Učiňte někoho šťastným- ta úplně nejrychlejší cesta, jak být šťastným právě teď a v tuto chvíli je: učiňte jiného šťastným.

4. Najděte svůj smysl života a pracujte každý den na jeho naplňování- pečujete tím, o správné fungování kardiovaskulární a imunitního systému. Naleznete osobu, která sdílí Vaše nadšení. Stýkejte se s lidmi, se kterými rádi pobýváte i pracujete.

5. Pečujte o sebe- velmi důležitý je spánek. Dopřejte si dostatek času na znovu načerpání sil tělesných i duševních. Udržujte zdravou tělesnou váhu, pestrá a vyvážená strava je základ. Zlepší se Vám potom nálada, i funkce imunitního systému.

6. Zamilujte se- pěstujte zdravé vztahy osobní, příbuzenské, mezilidské. Můžete tak učinit pomocí následujícího: Pozornost – znamená vyslechnout je, Ocenění – vnímání jejich kladných stránek, Láska – řekneme jim, že nám na nich záleží.

7. Tělesný pohyb- je důležité mít pravidelný cvičební režim k posílení kardiovaskulární soustavy, plic, imunitního systému, i ke zlepšení nálady – sportem se totiž v mozku vylučují důležité neurotransmitery, které nám navozují pocit štěstí. Jóga – propojení cvičení s meditací.

8. Sex a spiritualita- sex je prostředkem, jak uniknout našemu egu. Pro mnohé lidi je sex jediný druh meditace, kterému se oddávají. Pravá intimita je jednota a propojení nejen mezi těly fyzickými, ale i těly subtilními – propojení duší.

9. Vaše komunita- stýkejte se s ostatními lidmi ve Vašem okolí, sdílejte záliby. Emoce jsou nakažlivé. Rozšiřte si kruh přátel. Nejlepší zážitky našeho života většinou vyžadují přítomnost další osoby. Pomáhejte ostatním.

10. Finance- utrácejte své peníze za zážitky, namísto věcí. Žijte ve stavu příjemného očekávání na Vámi plánované zážitky; vytvořte si příjemné vzpomínky. Naučte se darovat. Nastavte si automatické platby pro nutné měsíční výdaje, daně a spoření.

## 4 ZMAPOVÁNÍ SITUACE V POSLEDNÍCH LETECH

Mnohé zahraniční studie řadu let dokazují, že se mobbing objevuje téměř po celém světě, a to s různým procentuálním výskytem. Nejlépe zmapovaný a především legislativně ošetřený je mobbing v Norsku, Švédsku, Finsku, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii a USA. Srovnávací studie přinesly zjištění, že se v západoevropských státech terčem mobbingu v průběhu své pracovní dráhy stane 5-15% (Angervold, 2007) či až 5-20% (Hoel, Salin, 2003 In: Vítková, Zábrodská, 2014) pracující populace. V celé Evropě byl výskyt mobbingu zaznamenán 2-17% (Nielsen a kol., 2009). Slovenská autorka H. Barancová poukazuje ve své literatuře na to, že výzkumy Evropské unie prokázaly, že ženy jsou ve větší míře obětí šikany než muži. Přitom má šikana u žen i u mužů odlišnou formu. Dalším faktem je, že zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu určitou, se stávají častěji předmětem mobbingu, než pracovníci zaměstnaní na dobu neurčitou. V současné době, kdy je vysoká nezaměstnanost, vzniká mobbing hlavně z toho důvodu, že lidé soupeří, bojují o udržení nejistých pracovních pozic. Dochází k šikaně na pracovišti, jak u zaměstnanců na horizontální úrovni, tak i mezi zaměstnanci a jejich manažery. Ze strany nadřízených k tomuto jevu dochází hlavně z důvodu zvyšování pracovních výkonů a snižování nákladů na produkci. V zájmu udržení se v nelítostném konkurenčním boji na trhu, se zaměstnavatel uchyluje k právně neadekvátnímu a nekorektnímu chování vůči podřízeným (Barancová, 2014).

Nyní jen krátce nastíníme několik výzkumů a případů souvisejících s mobbingem, které proběhly v rámci posledních pěti let u nás i v zahraničí. Studie a výzkumy, které se nám podařilo vyhledat, se uskutečnily hlavně ve sféře zdravotnictví, školství, apod. H. Balková a M. Sirotová v roce 2011 realizovaly malý průzkum, na základě kterého chtěly zjistit nejčastější formy projevů mobbingu u sester a dále pak chtěly porovnat tyto negativní činy na pracovišti mezi muži a ženami. Pro získání informací byl využit dotazník NAQ (Negative Acts Questionnaire). Přepřacovaná anglická verze tohoto dotazníku se skládá z 29 položek, které se týkají různých typů chování. Zkoumaný vzorek tvořilo 86 sester, z toho 15 mužů a 71 žen. Nejdůležitější je konečný výsledek, v němž se ukázalo, že sestry byly svědky mobbingu na svém pracovišti v průběhu posledních 10 let z 51 % respondentů. Na otázku, kolik osob páchalo mobbing vůči nim, uvedlo 20 % sester 1 osobu, 5 % sester 2 osoby, 35 % sester uvedlo 3–4 osoby. Pachateli mobbingu v tomto průzkumu byla v 53 % jedna anebo více kolegyně (www.zdravi715.cz). Zábrodská a

Květon (2012) zjišťovali informace o míře mobbingu na vybraných českých univerzitách. Osloveno 1533 respondentů, z toho 58 % žen, 42 % mužů, věkové skupiny 25-75 let (nejčastěji 30-39 let). Výskyt mobbingu zjišťovali behaviorální a sebeuposuzovací strategií, výsledek je takový, že původci mobbingu jsou z 75% nadřízení a z 20 % kolegové, jedinci byli mobbováni z 65% jednou osobou, z 34% 2-4 lidé, víc jak 5 lidí 3%. Rizikovou skupinou jsou lidé ve věku 25-29, kteří strávili na pracovišti méně než jeden rok. Slovenská autorka Barancová ve své knize uvádí, případ, který byl medializován začátkem května 2014. Jednalo se o šikanovanou ženu ze strany zaměstnavatele, velké telekomunikační firmy, důvodem mobbingu bylo přestoupení na jinou víru, a to na islám. Tato zaměstnankyně v USA dostala rekordní odškodné ve výši 5 milionů dolarů včetně ušlé mzdy (www.pluska.sk, In: Barancová, 2014). Jako poslední uvádíme výzkum probíhající v Americe, jež byl zaměřen na muže, kteří mají zkušenosti s mobbingem. Vzorek tvořilo 20 kanadských mužů, kteří prostřednictvím rozhovoru a dalších kvalitativních metod odpovídali na otázky spjaté se šikanou na pracovišti. Muži označili za hlavní problém nedostatek podpory v řešení šikany ze strany firmy. Dá se říci, že jsou na tento jev sami, cítí se opuštěni a nezbývá jim nic jiného než zaměřit své úsilí na zvládnutí přetrvávajícího problému (Donnel, MacIntosh, 2015, In: www.ncbi.nlm.nih.gov).

V závěru této kapitoly chceme sdělit informace o švýcarském psychoterapeutovi a anti-mobberovi, kterým není nikdo jiný než Klaus Schiller-Stutz. Klaus Schiller-Stutz se otázkami tzv. psychosociálního stresu (mobbingem, bossingem atp.) na pracovišti zabývá již mnoho let. Kromě jiných odborných i populárních textů vydal v roce 2014 publikaci s názvem *Mobbing a konflikty na pracovišti* (anti-mobbing-club.cz), která určitě stojí za přečtení.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 CÍLE VÝZKUMU

Jak jsme již nastínili v úvodu a posledních kapitolách teoretické části, diplomová práce se zabývá problematikou šikany na pracovišti neboli mobbingem. Cílem praktické části bylo zjistit, zda se vyskytuje mobbing v některých firmách Plzeňského kraje, které jsou v zájmu ochrany podniku a respondentů anonymní. Výzkum byl zaměřen na velice citlivé téma, zvolená dotazníková forma měla dát respondentům větší pocit bezpečí a utajení tak, aby bylo možno získat co možná nejpravdivější data. Ve firmách však byli ochotni vyplnit dotazník vždy jen někteří jedinci, proto můžeme výzkum považovat za průřezový. Dále jsme se zajímali o vztahy mezi pracovníky, informovanost zaměstnanců o této problematice a o způsobu prevence vzniku mobbingu ze strany personálního oddělení či jiných pracovníků, určených k řešení šikany na pracovišti v daných firmách.

Na základě studia odborné literatury a empirických zkušeností jsme stanovili tyto základní tvrzení:

Tvrzení 1: Předpokládáme, že se mobbing ve firmách vyskytuje.

Tvrzení 2: Předpokládáme, že informovanost a školení zaměstnanců o mobbingu je minimální.

Tvrzení 3: Předpokládáme, že problémy na pracovišti ovlivňují zdravotní stav či osobní život zaměstnance.

Tvrzení 4: Předpokládáme, že vedoucí pracovníci se angažují minimálně při řešení šikany na pracovišti.

## 6 METODIKA VÝZKUMU

### 6.1 Kvantitativní výzkum s kvalitativní interpretací

Pro náš účel jsme zvolili kvantitativní výzkum s kvalitativní interpretací. Kvantitativní výzkum je ve společenských vědách metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, která popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných (znaků), které lze vyjádřit čísly. Ta mohou vznikat buď měřením, nebo častěji škálováním samotnými respondenty (např. od 1 do 10). Výsledky jsou pak zpracovány (obvykle pomocí statistických metod) a nakonec interpretovány. Kvantitativní výzkum oproti kvalitativnímu vyžaduje větší soubory dat a respondentů, výsledky jsou více reprezentativní, méně závislé na názorech a schopnostech respondentů a vedou tak k lépe ověřitelným a srovnatelným výsledkům. Jejich interpretace bývá naopak náročnější ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Kvalitativní interpretace přináší informace k položeným otázkám.

### 6.2 Popis nástrojů sběru dat

Jako první výzkumnou metodu jsme zvolili dotazník, který jsme sami vytvořili. Druhou námi zvolenou metodou je rozhovor. Dotazník (inventory, questionnaire) považujeme za metodu hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek, můžeme ho dělit podle různých faktorů. Dotazník se skládá z úvodní hlavičky, která slouží k základnímu poznání o dotazovaném a dále pak z uzavřených otázek. V první části dotazníku se ptáme na pohlaví, věk, dosažené vzdělání, počet dětí, zda se jedinec pohybuje ve státním nebo soukromém sektoru a na typ zaměstnání. V druhé části se již zabýváme otázkami souvisejícími s výskytem nežádoucích projevů a chování na pracovišti. Stanovili jsme 22 uzavřených otázek. Možnosti odpovědí, ve většině případů, jsou a, b, c, d. Uvádíme varianty: „*velmi často*“; „*občas*“; „*zřídka*“; „*nikdy*“, nebo „*naprosto ano*“; „*spíše ano*“; „*spíše ne*“; „*naprosto ne*“. Respondenti tedy vždy vyberou jen jednu odpověď, která je jim nejbližší. Prostřednictvím našeho dotazníku se chceme dozvědět o situaci na pracovišti, povědomí o pojmu mobbing, o vedení firmy v souvislosti s tímto problémem, o psychickém teroru působící na jedince, atd. Znění našeho dotazníku je uvedeno v příloze.

Pro získání dalších potřebných informací jsme zvolili již zmiňovaný rozhovor. Rozhovor (interview) je v sociálních vědách nejužívanější výzkumná a diagnostická technika, která spočívá v dotazování (Hartl, Hartlová, 2000). Přesněji řečeno jde o verbální komunikace mezi výzkumným pracovníkem a respondentem. Jde o interpersonální kontakt. Navázání osobního kontaktu usnadňuje hlouběji proniknout do motivů a postojů respondenta. Je pružná, dá se přizpůsobit zvláštnostem různých situací, slouží k hlubšímu objasnění kontextu a důvodu odpovědi. Zároveň lze při této metodě zachytit nejen sdělovaná fakta, ale i některé vnější reakce dotazovaného a podle nich pohotově usměrňovat rozhovor potřebným směrem. Obvykle se upřednostňuje kontakt tváří v tvář před rozhovorem telefonickým (Gavora, Skalková, In: Bauerová, 2007). Rozhovory členíme dle různých hledisek. My jsme uznali za vhodný řízený, individuální, strukturovaný rozhovor s konkrétními přímými a otevřenými otázkami. Zvolili jsme jen šest základních otázek, abychom personální oddělení příliš nezdržovali a neuchýlili se k dalšímu (pro nás nepotřebnému) tématu. Námi vybrané otázky vypadaly takto:

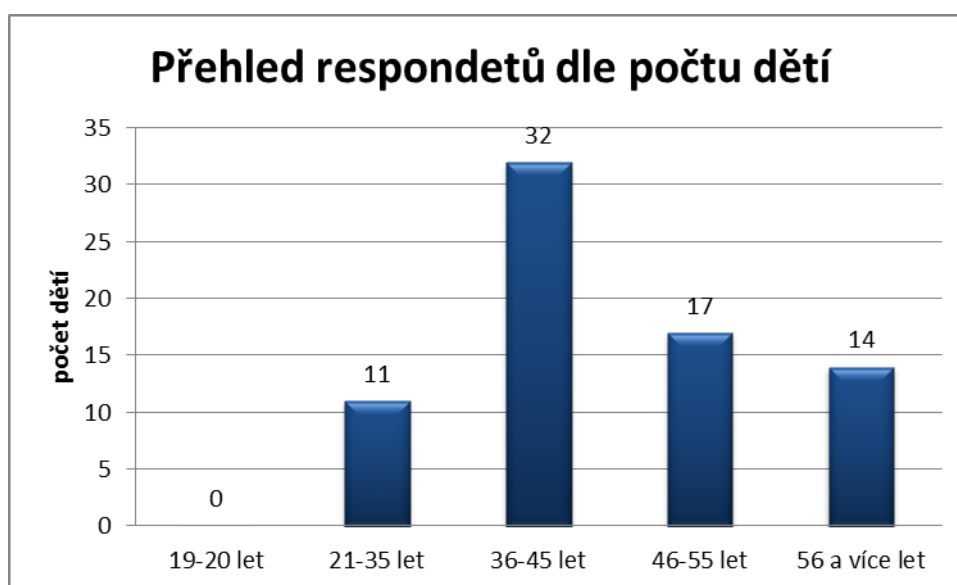
- 1) Zajišťuje firma „osvětu“ na téma mobbing?
- 2) Dělají se přednášky, semináře pro zaměstnance na toto téma a jaký mají účinek?
- 3) Byla jste školená v této oblasti?
- 4) Mají se zaměstnanci na koho obrátit ve Vaší firmě?
- 5) Stalo se Vám (zažila jste), že někdo za Vámi s tímto problémem přišel?
- 6) Vyřešil se tento problém a jak?

### **6.3 Charakteristika zkoumaného vzorku**

Stanovili jsme si, že požádáme o vyplnění dotazníku 100 respondentů. Nakonec se nám podařilo jich oslovit 160, bohužel ne všichni chtěli dotazník vyplnit, tudíž nakonec bylo vybráno 138 dotazníků. Oslovení respondentů probíhalo osobně, nebo prostřednictvím známých, kteří dotazník předali dále. Vzhledem k počtu navrácených dotazníků, můžeme náš výzkum považovat za kvalitní. Věková kategorie je různorodá, nejmladšímu pracujícímu respondentovi je 19 let a nejstaršímu 61 let. Z hlavičky

dotazníků víme, že odpovídalo 57 mužů (41,3%) a 81 žen (58,7%). Základního vzdělání dosáhli 3 lidé (2,2%), SŠ bez maturity 42 (30,4%), SŠ s maturitou 65 (47,1%) a vysokoškolského vzdělání 28 respondentů (20,3%). V tomto výzkumu převažují lidé bez dětí, kterých je 64 (46,4%), s jedním dítětem máme 18 dotazovaných (13,0%), se dvěma 47 (34,1%), se třemi a více 9 (6,5%) viz přílohy. Naším předmětem zájmu není sledovat produkci dětí, ale můžeme si zde všimnout, názorněji dle grafu, jak se posouvá hranice, kdy lidé počnou své první dítě. Nejdříve si budují kariéru, pak až následují potomci. V grafu jsme uvedli osoby, které zplodily alespoň jedno dítě.

Graf č. 5



Zdroj: autorka

Dále jsme se v dotazníku ptali, zda jedinci pracují v zařízeních, které se nacházejí ve státním nebo soukromém sektoru. Ve státním odvětví pracuje 42 respondentů (30,4%), v soukromém 96 (69,6%). Typy zaměstnání jsme rozdělili na administrativu 34 (24,6%), vedoucí profese/ mistry 13 (9,4%), dělnické profese 59 (42,8%), školství 12 (8,7%), AČR 10 (7,3%), zdravotnictví 2 (1,4%) a jiné 8 (5,8%). Náš dotazník byl anonymní, můžeme však konstatovat, že byli osloveni lidé, kteří pracují na Klatovsku, Horažďovicku a v Plzni. Co se týče zaměření, uvedeme zpracování dřeva, kovu, skla, administrativu, školství a obrannou složku státu. Avizovali jsme, že nechtěli všichni dotazovaní odpovídat, a to proto, že se bojí o ztrátu zaměstnání, že by se jejich odpovědi dozvěděl někdo jiný a mohlo by to být v jejich neprospěch. Dále se respondenti tázali, co z toho budeme mít my či co za

to dostanou oni, když nám dotazník vyplní. Někteří tvrdili, že nemají čas na takovéto dotazy. Jedna skupina lidí odpověděla, že podobných dotazníků, nabídek, podomních prodejců atd. mají již „plné zuby“, a že daný dotazník nechtějí ani vidět.

Charakteristika rozhovorů s personalistkami- vytipovali jsme několik osob z personálního oddělení, které jsme požádali o rozhovor, týkající se šikany na pracovišti. Z výběru nakonec odpovědělo 5 personalistek z různých firem, které rády odpověděly, domluva s nimi byla velice vstřícná a přátelská. Z časových a finančních důvodů proběhl osobní kontakt se dvěma pracovníci, rozhovor po telefonu se třemi. Nutno však pro doplnění podotknout, že některé personalistky chtěly vidět finální verzi diplomové práce, aby jejich firma, (i když jsme slíbili, že jejich jména ani firma nebudou v kvalifikační práci zveřejněna), nebyla poškozena. Jejich odpovědi byly zcela jasné a pochopitelné. Personalistky byly mladšího věku i staršího. Některé se v tomto odvětví pohybují již dlouho, některé jsou na své pracovní pozici několik měsíců. Neverbální projevy jsme také vyzorovali, někdo byl více nervózní, někdo méně. Někdo byl více přirozený, pro někoho tyto rozhovory asi nejsou zcela běžné. Jedinec potřebuje nějaký čas, aby si na ně zvykl.

#### 6.4 Zpracování dat vyplývají z dotazníku

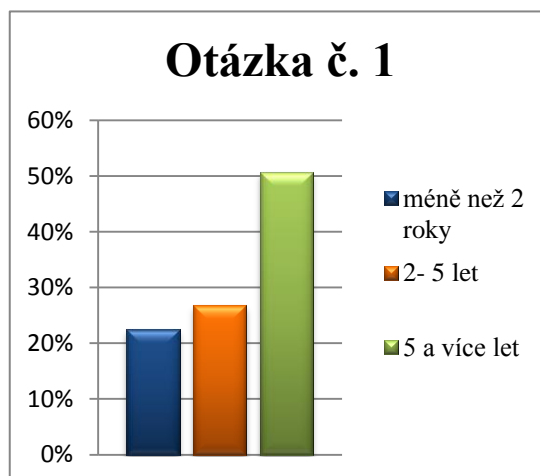
##### Otázka č. 1: Jak dlouho působíte na svém současném pracovišti?

Tabulka č. 1

odpovědi	četnost	relativní četnost
méně než 2 roky	31	0,225
2- 5 let	37	0,268
5 a více let	70	0,507

Zdroj: autorka

Graf č. 8



Zdroj: autorka

Z grafu vyplývá, že zhruba polovina oslovených pracuje ve svém zaměstnání víc jak 5 let, zbytek respondentů, ať už první nebo druhá skupina, se pohybuje okolo 25%. Jedna třetina pracuje v zaměstnání 2- 5 let a druhá méně než dva roky. Můžeme soudit, že většina lidí se drží svého zaměstnání, váží si své práce, nebo také neradi mění své pracovní působiště. S volnými pracovními místy je to v dnešní době velice složité, každý je rád, že někde pracuje a nemůže si být ničím jistý.

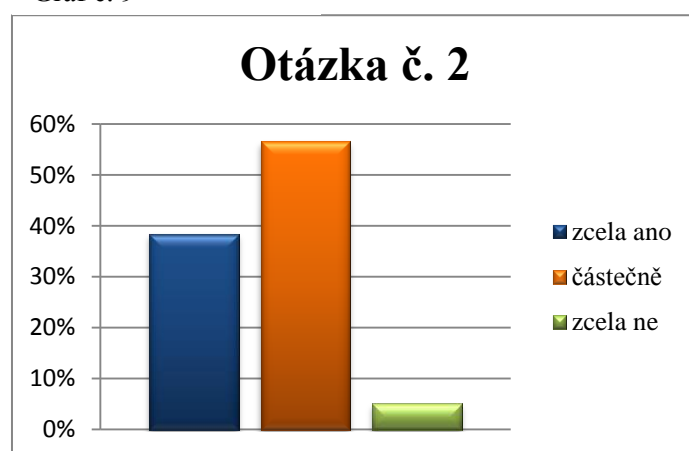
### Otázka č. 2: Naplňuje Vás, baví Vás Vaše práce?

Tabulka č. 2

odpovědi	četnost	relativní četnost
zcela ano	53	0,384
částečně	78	0,565
zcela ne	7	0,051

Zdroj: autorka

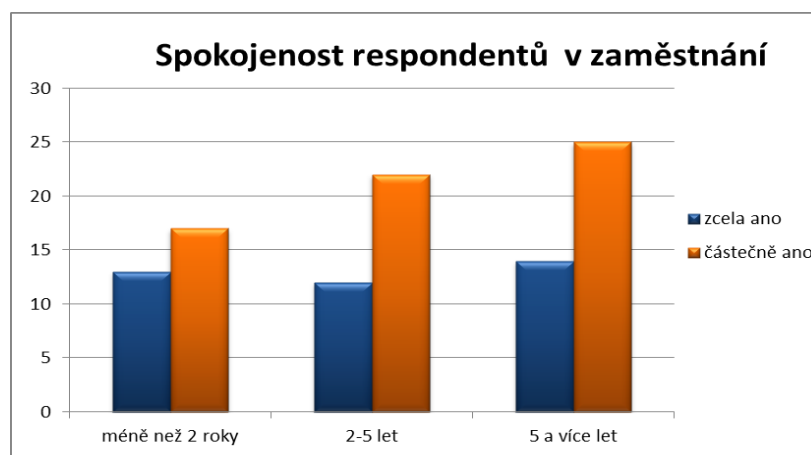
Graf č. 9



Zdroj: autorka

Z tohoto grafu jsme vyvodili, že 78 (56,5%) pracujících naplňuje zaměstnání jen částečně. Důvody mohou být různé, např. malé finanční ohodnocení, vysoké nároky na zaměstnance, špatné pracovní klima, jednotvárnost a stereotypnost, jedinec se potřebuje dále rozvíjet, na pracovišti se tomu však neděje, atd. 53 (38,4%) respondentů považuje svou práci za zcela naplňující, stala se součástí jejich uspokojivého života a jen 7 osobám (5,1%) jejich zaměstnání nedává to, co by mělo a považují ho za ubíjející.

Graf č. 10



Zdroj: autorka

Zde určitě stojí za zmínku souvislost mezi tím, jak dlouho jedinci pracují v dané firmě a zda je jejich práce naplňuje. Pro představu jsme tuto skutečnost znázornili v grafu. Stanovili jsme si podobný počet respondentů a vzali 2 faktory, a to ty, že jedince práce naplňuje nebo částečně. V celkovém součtu jsme se dozvěděli, že na délce působení na pracovišti nezáleží, neovlivňuje spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

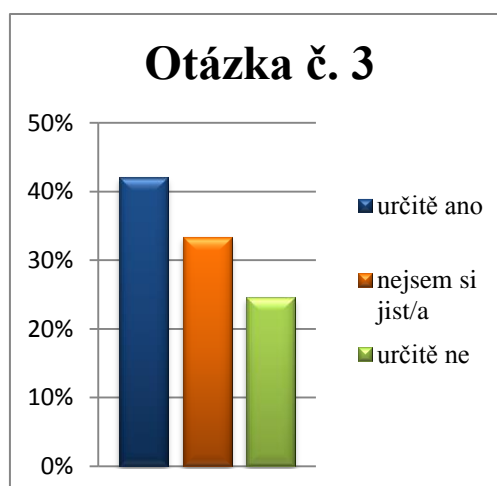
Otázka č. 3: Setkal/a jste se někdy ve svém zaměstnání s agresivitou?

Graf č. 11

Tabulka č. 3

odpovědi	četnost	relativní četnost
určitě ano	58	0,420
nejsem si jist/a	46	0,334
určitě ne	34	0,246

Zdroj: autorka



Zdroj: autorka

Zde vidíme, že se 58 (42,0%) dotazovaných setkala v zaměstnání s agresivitou, jakým způsobem či do jaké míry byli jedinci napadeni, jsme se nezeptali. 46 (33,4%) respondentů odpovědělo, že si nejsou jisti, což můžeme považovat buď za vyhýbání se odpovědi, anebo si nedokáží představit to, co pojem agresivita všechno obnáší či radši nepříjemnou zkušenost vytěsnili ze svého vědomí. 34 (24,6%) respondentů agresivitu na pracovišti nezažilo.

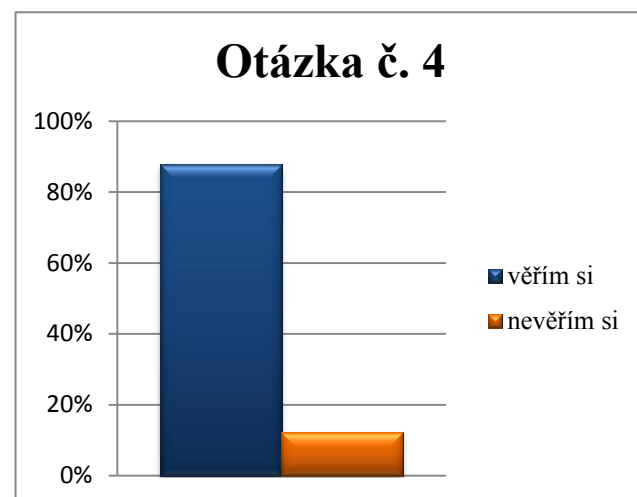
#### Otázka č. 4: Co můžete říct o své sebedůvěře?

Tabulka č. 4

odpovědi	četnost	relativní četnost
naprosto si věřím	25	0,181
spíše si věřím	96	0,696
spíše si nevěřím	16	0,116
naprosto si nevěřím	1	0,007

Zdroj: autorka

Graf č. 12



Zdroj: autorka

Z grafu můžeme vyčíst, že většina oslovené populace si věří. Číslo hovoří jasně, 121 (87,7%) osob má dosti vysoké mínění o sobě. Jejich sebevědomí a sebehodnocení se nachází na vysoké úrovni. Tato informace nás celkem překvapila, čekali jsme, že více lidí odpoví, že si nevěří. Spíše nebo naprosto si nevěří 17 (12,3%) dotazovaných. Jejich důvody nízkého sebepojetí však neznáme. Do závěrečného grafu jsme zaznamenali pouze to, zda si jedinci věří či nikoliv, v tabulce vidíme přesný počet respondentů.



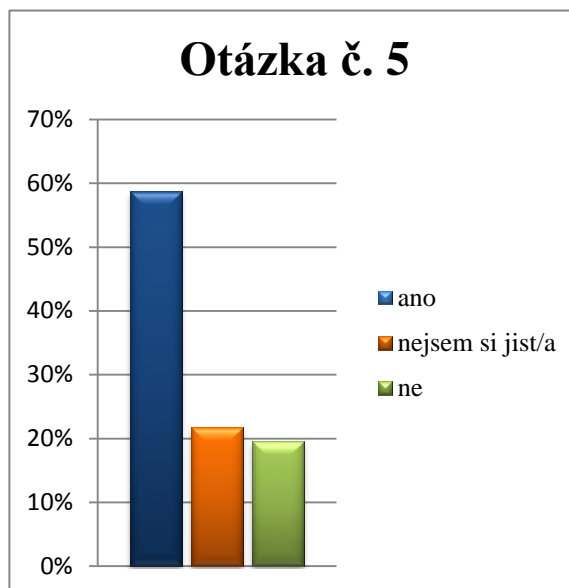
### Otázka č. 5: Víte, co znamená, nebo co se skrývá pod pojmem mobbing?

Tabulka č. 5

odpovědi	četnost	relativní četnost
ano	81	0,587
nejsem si jist/a	30	0,217
ne	27	0,196

Zdroj: autorka

Graf č. 13



Zdroj: autorka

Zde jsme se snažili zmapovat, zda zaměstnanci vědí, co s sebou přináší pojem mobbing, co se pod tímto pojmem skrývá. Z grafu vyplývá, že 81 (58,7%) dotazovaných, tedy víc jak polovina, odpovědělo ano. Bylo by zajímavé s nimi udělat rozhovor a zeptat se, jak by nám tento termín vysvětlili, co si pod ním představují a ověřit si tedy tím pravdivost odpovědí. 30 (21,7%) lidí odpovědělo, že si nejsou jisti a 27 (19,6%) sdělilo, že nevědí správnou odpověď. Nemuseli se o tento pojem ve svém životě zajímat, nebo nebyli v zaměstnání seznámeni s tím, že šikana na pracovišti může mít i cizí název mobbing. Tím pádem by třeba věděli, co je šikana na pracovišti, ale pod tímto termínem námi zkoumanou problematiku neznají.

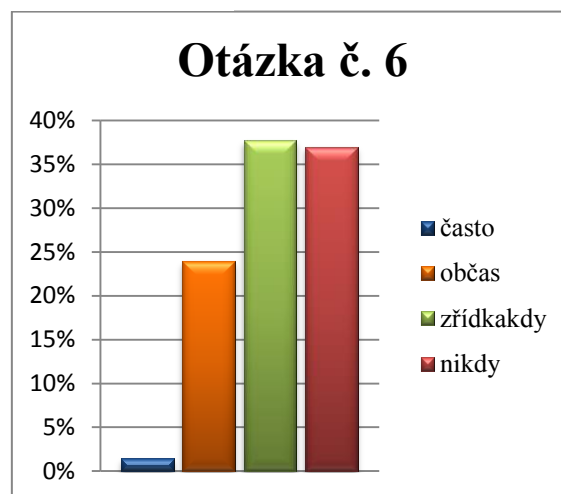
### Otázka č. 6: Zpochybňují kolegové Vaši pracovní spolehlivost?

Graf č. 14

Tabulka č. 6

odpovědi	četnost	relativní četnost
často	2	0,014
občas	33	0,239
zřídka	52	0,377
nikdy	51	0,370

Zdroj: autorka



Zdroj: autorka

Graf znázorňuje, co si myslí kolegové o pracovní spolehlivosti daného jedince. Výsledek vyšel následující: 2 lidé (1,4%) odpověděli, že kolegové opravdu zpochybňují jejich pracovní spolehlivost, 33 (23,9%) odpovědělo často, 52 (37,7%) zřídka a 51 (37%) nikdy. Lze zde vyvodit závěr, že většina odpovídajících není osočována kolegy za svou pracovní spolehlivost. Ti, co odpověděli občas či často mohou být obětmi mobbingu, nebo také náchylnější ke kritice ze strany kolegů či nadřízených.

### Otázka č. 7: Poškodil Vám někdy někdo úmyslně osobní věci v zaměstnání?

Tabulka č. 7

odpovědi	četnost	relativní četnost
ano	8	0,058
ne	130	0,942

Zdroj: autorka

Zde jsme nemuseli pro představu vytvářet ani graf, statistika hovoří zcela jednoznačně. 130 lidí (94%) odpovědělo, že jim nebyly úmyslně poškozeny osobní věci. 8 lidí sdělilo, že ano. Můžeme u nich předpokládat jeden z příznaků mobbingu, nebo

„nevyřízené účty“ mezi účastníky, které mohou být různého důvodu. Dělánání naschválů, legráček, apod. Osoby, které jedinci poškozující věci si třeba ani neuvědomují, jaký může mít jejich chování dopad. Z nevinných žertíků, se dá plynule přejít v šikanu na pracovišti.

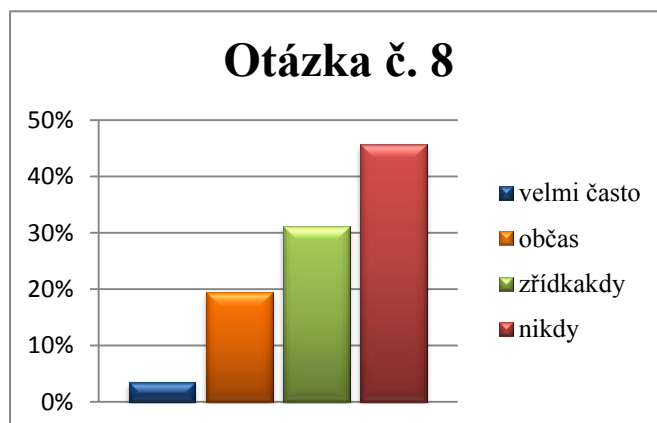
Otázka č. 8: Cítíte se v práci nesvůj/ nesvá, osamělý/á?

Graf č. 15

Tabulka č. 8

odpovědi	četnost	relativní četnost
velmi často	5	0,036
občas	27	0,195
zřídka	43	0,312
nikdy	63	0,457

Zdroj: autorka



Zdroj: autorka

Bylo zjištěno, že se většina respondentů v zaměstnání cítí dobře, nic ani nikdo jim nenarušuje jejich osobní prostor. Bohužel se našly i odpovědi, kdy se jedinci v práci cítí nesvoji, osamělí. Nejdůležitější je zjistit správný důvod, proč se tak jedinci cítí. Může záležet na kolektivu, pracovním i psychickém zatížení či typu zaměstnání. Můžeme spekulovat o projevech mobbingu, nespokojenosti zaměstnance vzhledem k jeho osobnosti, nebo nás napadá další vysvětlení, a to takové, když jedinec pracuje několik hodin sám v uzavřené místnosti, pak je jeho osamocení zcela normální, hlavně když se jedná o extrovertní osobnost.

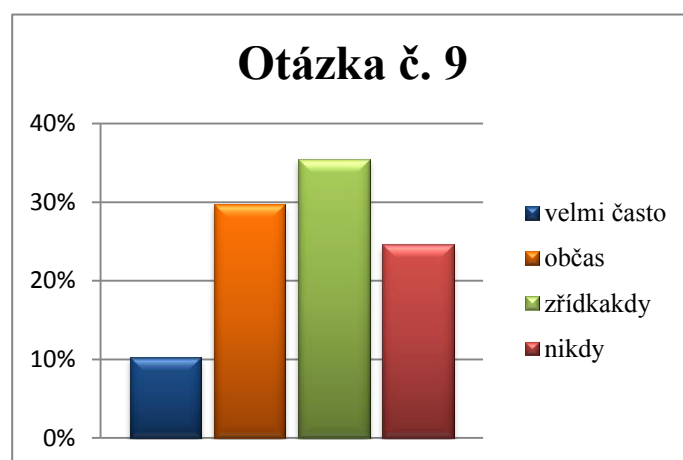
### Otázka č. 9: Máte problémy se spánkem?

Tabulka č. 9

odpovědi	četnost	relativní četnost
velmi často	14	0,102
občas	41	0,297
zřídka	49	0,355
nikdy	34	0,246

Zdroj: autorka

Graf č. 16



Zdroj: autorka

Graf upozorňuje na problémy se spánkem u pracujících. 14 (10,2%) dotazovaných odpovědělo velmi často, 41 (29,7%) občas, 49 (35,5%) zřídka a 34 (24,6%) nikdy. Výzkum ukázal, že více lidí problémy se spánkem nepocítuje. Příčiny problému se spánkem u zbývajících respondentů mohou být různé. Např. stres, špatný spánkový režim, nevhodný způsob života, problémy v zaměstnání či v dalších sférách života jedince. Neměli bychom tyto problémy podceňovat, jelikož jejich neřešení může vést k somatickým potížím.

### Otázka č. 10: Máte problém soustředit se na zadaný úkol?

Tabulka č. 10

odpovědi	četnost	relativní četnost
velmi často	3	0,022
občas	39	0,283
zřídka	62	0,449
nikdy	34	0,246

Zdroj: autorka

Graf č. 17



Zdroj: autorka

Většina dotazovaných nemá problém se soustředit na zadaný úkol. 62 (44,9%) respondentů říká zřídka a 34 (24,6%) nikdy. Občas odpovídá 39 (28,3%) jedinců, velmi často 3 (2,2%) respondenti. Skoro dvě třetiny dotazovaných se dokáže koncentrovat na svůj pracovní výkon, a to i přes okolní vlivy či narušitele, kteří mohou jejich práci znesnadňovat. Osoby, které odvětily, že mají problémy se soustředěním, by měly dávat pozor, aby tento stav nepoškodil jejich zdraví. Důvodem mohou být problémy v rodině, osobní problémy a samozřejmě i pracovní neshody apod.

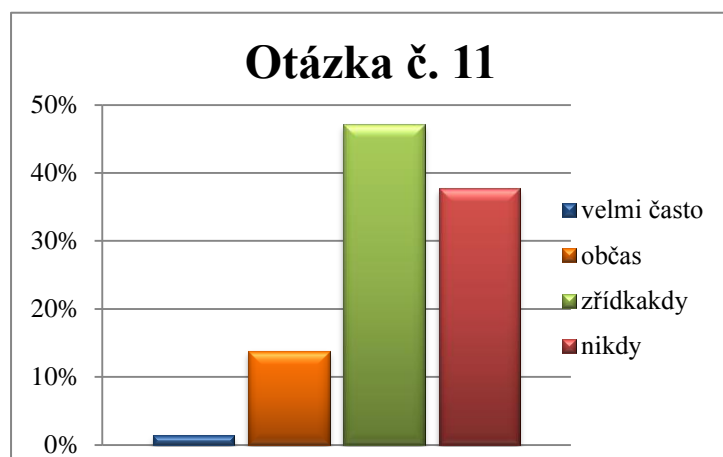
Otázka č. 11: Kritizují kolegové Vaše rozhodnutí, doporučení, postoje či příspěvky na schůzích?

Tabulka č. 11

odpovědi	četnost	relativní četnost
velmi často	2	0,014
občas	19	0,138
zřídka	65	0,471
nikdy	52	0,377

Zdroj: autorka

Graf č. 18



Zdroj: autorka

Kolegiální situace na pracovišti se zdá být ve většině případů dle výsledků v pořádku. Převážná část respondentů odvětila na otázku, zda kritizují kolegové jejich rozhodnutí, doporučení, postoje či příspěvky na schůzích zřídka a nikdy. V číslech zmiňuje 65 (47,1%) respondentů zřídka a 52 (37,7%) nikdy. 19 (13,8%) lidí odpovědělo občas a 2 (1,4%) velmi často. U kladných odpovědí můžeme zvažovat projevy mobbing, nebo neshody mezi jedinci či neschopnost dotazovaného. Musíme brát vždy v potaz více hledisek a dívat se na problém z různých úhlů pohledu.

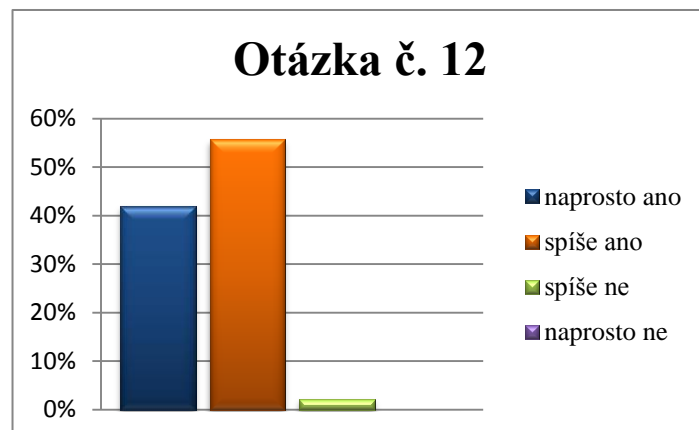
### Otázka č. 12: Věříte vlastním schopnostem při své práci?

Tabulka č. 12

odpovědi	četnost	relativní četnost
naprosto ano	58	0,420
spíše ano	77	0,558
spíše ne	3	0,022
naprosto ne	0	0

Zdroj: autorka

Graf č. 19



Zdroj: autorka

Zcela jednoznačně poznáme z grafu, že dotazovaní věří ve své schopnosti. Dokáží je uplatnit, pokud si to daná situace žádá. Naprosto svým schopnostem věří 58 (42%) jedinců, spíše ano 77 (55,8%), spíše ne jen 3 (2,2%) lidé a naprosto ne- neodpověděl nikdo z nich. Ve výzkumu vyšlo, že si jedinci věří, věří i ve své schopnosti. Zajímavé je, že svým schopnostem věří skoro všichni, zatímco sami sobě nevěří více dotazovaných. Proč je tomu tak?

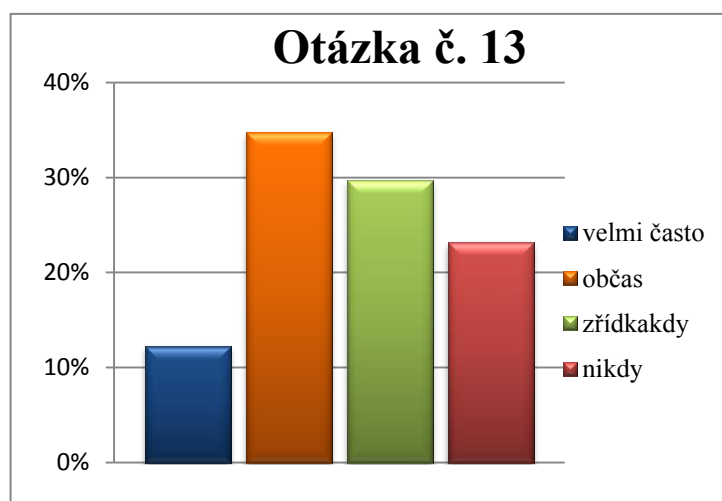
### Otázka č. 13: Přemýšlíte o změně zaměstnání

Tabulka č. 13

odpovědi	četnost	relativní četnost
velmi často	17	0,123
občas	48	0,348
zřídka	41	0,297
nikdy	32	0,232

Zdroj: autorka

Graf č. 20



Zdroj: autorka

Z grafu vyplývá následující zjištění. Velmi často o jiném pracovním působišti přemýšlí 17 (12,3%) osob, 48 (34,8%) zvažuje změnu zaměstnání občas, zřídka 41 (29,7%) a nikdy 32 (23,2%) jedinců. Spokojenost se zaměstnáním se zdá být dle grafu u dotazovaných osob cca poloviční. Proč jedinci nejsou spokojeni, může mít opět řadu důvodů, lze uvažovat o nedostatečném pracovním ohodnocení a uznání práce konanou jedincem, nelidské pracovní podmínky či nátlak ze strany vedení firmy na zaměstnance.

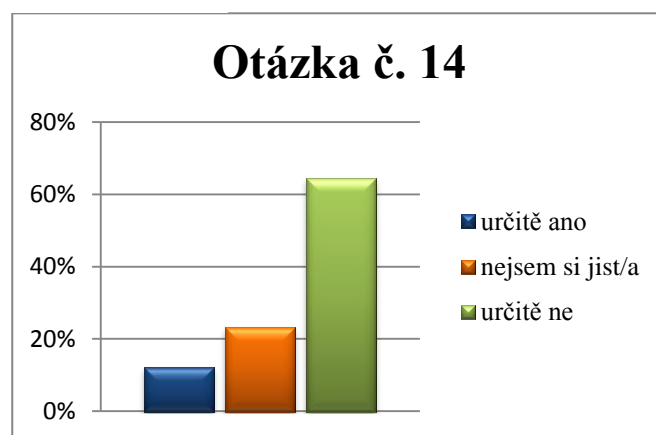
#### Otázka č. 14: Zažil/a jste mobbing/ šikanu na pracovišti?

Tabulka č. 14

odpovědi	četnost	relativní četnost
určitě ano	17	0,123
nejsem si jist/a	32	0,232
určitě ne	89	0,645

Zdroj: autorka

Graf č. 21



Zdroj: autorka

Zde vidíme, že 89 (64,5%) osob se ve svém životě nesešla s šikanou na pracovišti, 32 (23,2%) si nejsou jisti a 17 (12,3%) osob odpovědělo zcela bez okolků, že určitě ano. Odpověď u jedinců, kteří si nejsou jisti, můžeme interpretovat jako obranu před nepříjemnými zážitky, dále jako neznalost toho, co šikana na pracovišti obnáší, nebo také nejsnadnější odpověď z výběru možností. Někteří jedinci místo toho aby se zamysleli nad daným problémem, radši odpoví, nevím, což může být i případ i v našem dotazníku. Pokud porovnáme se třetí otázkou, více lidí odpovědělo, že se setkali v zaměstnání s agresivitou, než se šikanou, konkrétní rozdíl činí 41 osob.

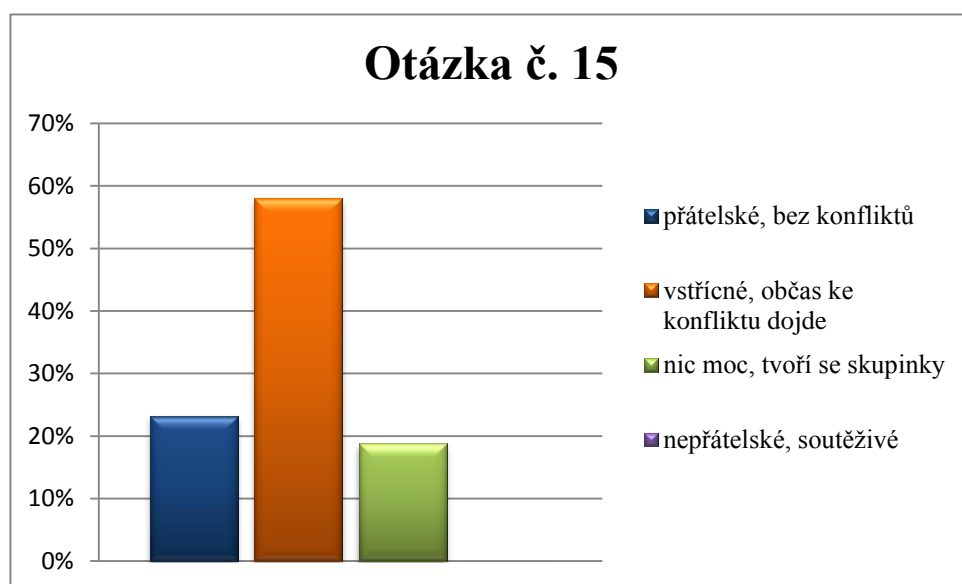
## Otázka č. 15: Jaké jsou vztahy na Vašem pracovišti?

Tabulka č. 15

odpovědi	četnost	relativní četnost
přátelské, bez konfliktů	32	0,232
vstřícné, občas ke konfliktu dojde	80	0,580
nic moc, tvoří se skupinky	26	0,188
nepřátelské, soutěživé	0	0

Zdroj: autorka

Graf č. 22



Zdroj: autorka

Na základě této otázky jsme se snažili zjistit, jaká vládne atmosféra na pracovišti. Z grafu poznáme, že většina respondentů 32 (23,2%) a 80 (58%) je s pracovním klimatem spokojena, hodnotí vztahy za přátelské, vstřícné. U některých ke konfliktu dojde, ale to můžeme považovat za zcela normální, každý z nás může mít na věc jiný názor a je lepší zda si daný problém jedinci vysvětlí, než aby svoje emoce či názory potlačovali. Najdeme zde však i jedince, kteří hodnotí svůj kolektiv trochu negativně. 26 (18,8%) osob říká, že se na pracovišti tvoří skupinky. Uspokojující je zjištění, že nikdo neoznačil kolektiv za nepřátelský a soutěživý.



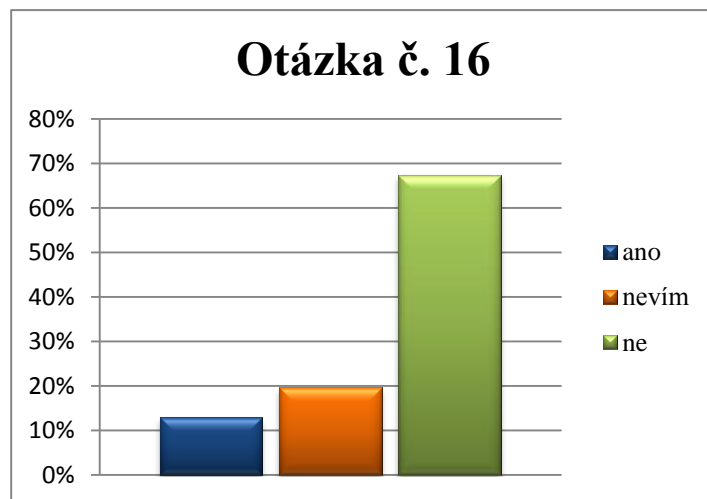
Otázka č. 16: Informovali Vás v zaměstnání o problematice mobbingu/ šikany na pracovišti?

Tabulka č. 16

odpovědi	četnost	relativní četnost
ano	18	0,130
nevím	27	0,196
ne	93	0,674

Zdroj: autorka

Graf č. 23



Zdroj: autorka

S tímto závěrem jsme počítali, ale nečekali jsme, že dostaneme zápornou odpověď u tolika respondentů. 93 (67,4%) osob se zmínilo, že nebyli informováni o problematice mobbingu, což považujeme za dosti chabé. Řada jedinců si nedokáže ani představit, jaké důsledky nevědomost o této problematice může přinášet. Nevím sdělilo 27 (19,6%) osob a ano 18 (13%).

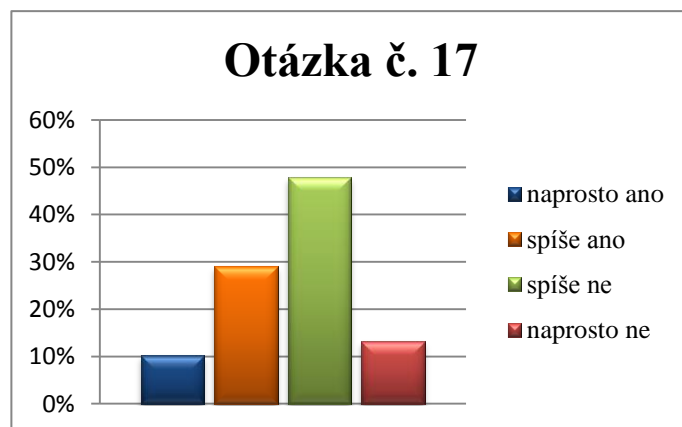
Otázka č. 17: Uvítal/a byste besedu, popř. školení, kde by Vám pověřená osoba sdělila informace týkající se šikany na pracovišti?

Tabulka č. 17

odpovědi	četnost	relativní četnost
naprosto ano	14	0,101
spíše ano	40	0,290
spíše ne	66	0,478
naprosto ne	18	0,131

Zdroj: autorka

Graf č. 24



Zdroj: autorka

Bylo zjištěno, že 66 (47,8%) respondentů oznámilo spíše ne, naprosto ne 18 (13,1%). Souhrnně lze říci, že víc jak polovina respondentů nestojí o besedu či školení na téma šikana na pracovišti ve svém zaměstnání. Tato informace nás trochu zarazila, na druhou stranu pokud by školení zasahovalo do jejich pracovní směny a přineslo by jim to menší mzdu, zdržovalo je, např. když pracovníci musí splnit předepsané normy, není se čemu divit. Někteří třeba nestojí o další sebevzdělávání či k tomu mají další důvody, které nám nejsou známy. Našli se však i tací, kteří do dotazníku napsali, že chtějí být informováni, a to hlavně v pracovní době, zde se zřejmě nikam nespíchá a jedinci by se chtěli něco dozvědět, popř. „odpočinout si“ od práce.

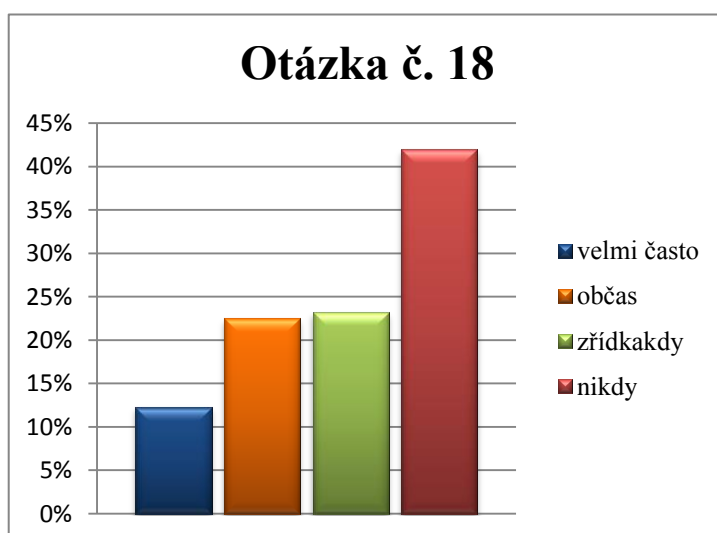
Otázka č. 18: Kontroloval šéf někdy přehnaně až zbytečně Vaši práci?

Tabulka č. 18

odpovědi	četnost	relativní četnost
velmi často	17	0,123
občas	31	0,225
zřídka	32	0,232
nikdy	58	0,420

Zdroj: autorka

Graf č. 25



Zdroj: autorka

Z grafu lze vypočítat, že 58 (42%) osob nebylo nikdy přehnaně šéfem kontrolováno, 32 (23,2%) zřídka, 31 (22,5%) občas a 17 (12,3%) velmi často. U kladných odpovědí můžeme uvažovat o neshodách mezi nadřízeným a zaměstnancem, v krajním případě o vzniku bossingu. Nebo pro jedince mohou být šéfovi nároky přehnané, nebyl zvyklý na takovéto tempo, tlak, vzájemná antipatie, atd.

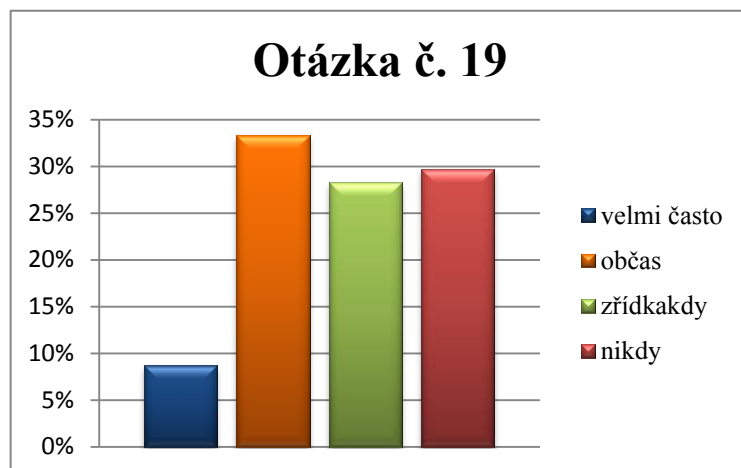
Otázka č. 19: Byl/a jste někdy vystaven/a nezvladatelnému množství práce, i když tu práci mohl udělat někdo jiný?

Tabulka č. 19

odpovědi	četnost	relativní četnost
velmi často	12	0,087
občas	46	0,333
zřídka	39	0,283
nikdy	41	0,297

Zdroj: autorka

Graf č. 26



Zdroj: autorka

Z grafu vyplývá, že odpovědi respondentů jsou dosti vyrovnané, kromě odpovědi velmi často, zde se nachází jen 12 (8,7%) odpovídajících. Občas jsme zaznamenali u 46 (33,3%) osob, zřídka u 39 (28,3%) a nikdy u 41 (29,7%). Odpověď občas, lze vysvětlit narůstajícími nároky na pracovníky, aby se zamezilo úpadku firmy, oproti konkurenčním podnikům. U odpovědi zřídka a nikdy můžeme hovořit o pozitivní informaci, zaměstnavatel je ohleduplný vůči svým zaměstnancům, klima podniku je na správné úrovni.

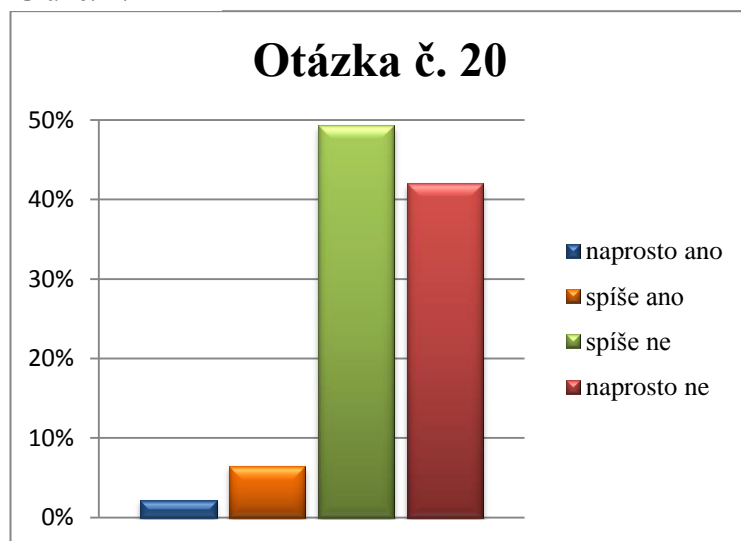
Otázka č. 20: Myslíte si o sobě, že jste konfliktní jedinec?

Tabulka č. 20

odpovědi	četnost	relativní četnost
naprosto ano	3	0,022
spíše ano	9	0,065
spíše ne	68	0,493
naprosto ne	58	0,420

Zdroj: autorka

Graf č. 27



Zdroj: autorka

Zde bylo zcela jednoznačně zjištěno, že většina dotazovaných se nepovažuje za konfliktní jedince. Za naprosto nekonfliktní se označilo 58 (42%) osob a spíše ne 68 (49,3%). Nejsou s nimi problémy a lehce se s nimi dá domluvit, jsou schopni kompromisu a naslouchají svým kolegům. Jen 9 (6,5%) lidí řeklo spíše ano a 3 (2,2%) naprosto ano. Tito lidé o sobě mohou tvrdit, že jsou dominantní, nekompromisní, musí mít vždy pravdu a jen tak s nikým dobře nevychází. Tito lidé jsou na pracovišti raději sami, anebo sami vyhledávají jedince, se kterými mohou jít do konfliktu, dělá jim to radost a uspokojuje je, když „protivníka“ rozhodí nebo naštvou. Tyto osoby se mohou stát pachateli či oběťmi mobbingu.

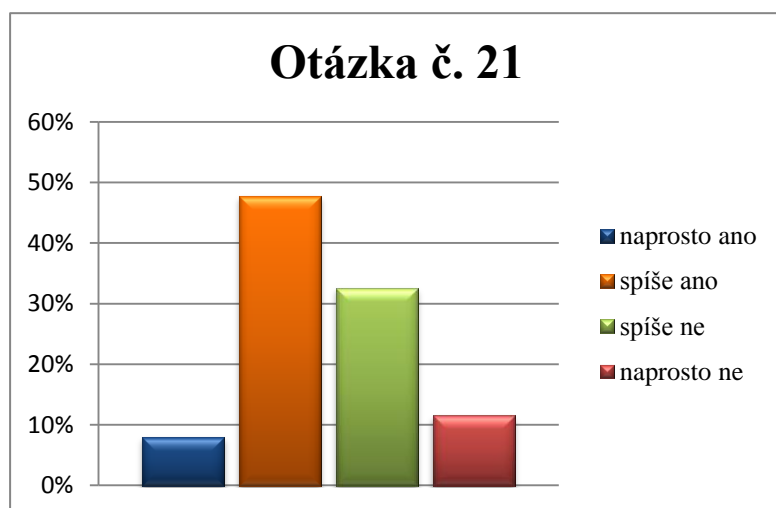
Otázka č. 21: Myslíte si, že Vaše vedení funguje správně ve všech ohledech a že bere v potaz potřeby zaměstnanců?

Graf č. 28

Tabulka č. 21

odpovědi	četnost	relativní četnost
naprosto ano	11	0,080
spíše ano	66	0,478
spíše ne	45	0,326
naprosto ne	16	0,116

Zdroj: autorka



Zdroj: autorka

Tato interpretace není zcela jednoduchá. Naprosto schopné, vzorové a vstřícné vedení podniku uvádí 11 osob (8%), spíše ano 66 (47,8%), spíše ne 45 (32,6%) a naprosto nevyhovující vedení označilo 16 (11,6%) lidí. Může zde hrát svou roli organizace podniku, strategie, neberou ohledy na zaměstnance, nebo naopak vyhovují jen některým zaměstnancům, atd.

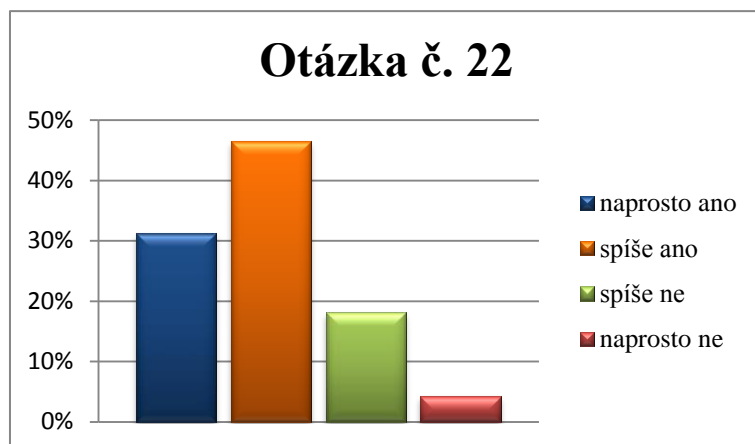
Otázka č. 22: Pokud by se vyskytl mobbing/ šikana na pracovišti, věděl/a byste, co máte dělat?

Graf č. 29

Tabulka č. 22

odpovědi	četnost	relativní četnost
naprosto ano	43	0,312
spíše ano	64	0,464
spíše ne	25	0,181
naprosto ne	6	0,043

Zdroj: autorka



Zdroj: autorka

Z grafu lze vypočítat, že lidé vědí, co by měli dělat, pokud by se do této situace dostali, nebo jejich kolega, kterému by chtěli pomoci. Naprosto ano vidíme u 43 (31,2%) osob a 64 (46,4%) respondentů zaznamenalo spíše ano. Otázkou je, zda je to reálné a jestli jedinci, kteří nebyli nikdy školeni a neznají všechna pravidla při řešení mobbingu mohou druhému pomoci. Těm co odpověděli, že nevědí, co by měli dělat, pokud by se šikana na pracovišti vyskytla, se nemůžeme divit, jelikož nikdy nemuseli tomuto problému čelit a žádná z firem jim neposkytla potřebné informace a osvětu. Zaměřili jsme se na souvislost mezi 5. a 22. otázkou. Lze konstatovat, že 22 respondentů u páté otázky odpověděli, že **neví**, co obnáší pojem mobbing a u poslední otázky napíšu, že vědí, co mají v této situaci dělat, nebo naprosto vědí, je velice sporné. Buď neznali cizí slovo mobbing a postupem času v dotazníku zjistili, co se pod tímto slovem skrývá, anebo si protiřečí a jejich odpovědi nelze brát jako stoprocentně pravdivé.

## 6.5 Zpracování dat vyplývající z rozhovorů

V otázkách jsme se hlavně zaměřili na informovanost o mobbingu, předcházení mobbingu a jeho řešení. Snažili jsme se pouze nastínit situaci, nebo také stav prevence šikany na pracovišti v podnicích, tudíž rozhovory nejsou provedeny do hloubky. Odpovědi na naše otázky jsou evidentně podobné ne-li stejné, dokážeme z nich vyvodit zcela jasný závěr. Představujeme následující nejdůležitější informace z rozhovorů:

a) Rozhovor s personalistkou č. 1, s touto personalistkou jsme se sešli osobně a bylo to velice příjemné setkání, plné zajímavých odpovědí.

### 1) Zajišťuje firma „osvětu“ na téma mobbing?

*„Ne, nicméně v rámci vzdělávacího projektu ESF, který se ve firmě uskutečnil v posledních dvou letech, proběhlo i školení Rovných příležitostí a jedním z témat byl mobbing, proškolená byla pouze skupina vybraných zaměstnanců a vedoucích pracovníků.“*

### 2) Dělají se přednášky, semináře pro zaměstnance na toto téma a jaký mají účinek?

*„Ne, ale v etickém kodexu firmy stojí, že je nepřijatelná jakákoliv forma šikany vůči zaměstnancům.“*

### 3) Byla jste školená v této oblasti? „Ano, byla.“

### 4) Mají se zaměstnanci na koho obrátit ve Vaší firmě? „Ano, na personální oddělení.“

### 5) Stalo se Vám (zažila jste), že někdo za Vámi s tímto problémem přišel? „Ano, ve svém předchozím působišti.“

### 6) Vyřešil se tento problém a jak? „Ano, konfrontačním rozhovorem se všemi zúčastněnými stranami, s nadřízeným, byly posouzeny všechny okolnosti, zaměstnanci, mezi nimiž konflikt vznikl, osoby pracovaly nadále každý na jiném pracovišti.“

b) Rozhovor s personalistkou č. 2 proběhl také osobní formou, opět byla slečna personalistka velice ochotná a našla si na nás dostatek času ve svém nabytém programu. Bohužel ve firmě působí jen několik měsíců, proto byly její odpovědi dosti strohé, avšak jednoznačné.

**1) Zajišťuje firma „osvětu“ na téma mobbing? „Myslím si, že ne.“**

**2) Dělají se přednášky, semináře pro zaměstnance na toto téma a jaký mají účinek? „Nedělají.“**

**3) Byla jste školená v této oblasti? „Ne!“**

**4) Mají se zaměstnanci na koho obrátit ve Vaší firmě?**

„Ano, na mne nebo na mojí kolegyni. Na personálním oddělení působíme dvě.“

**5) Stalo se Vám (zažila jste), že někdo za Vámi s tímto problémem přišel?**

„Přímo mobbing se u nás neřešil, pouze konflikty mezi pracujícími, které jsou na pracovišti běžné.“

**6) Vyřešil se tento problém a jak?**

„Zaměstnanci bývají přerazeni na jiný úsek pracoviště, nebo jeden z nich obvykle musí skončit.“

c) Rozhovor s personalistkou č. 3 proběhl prostřednictvím mobilního telefonu. Sdělení je takovéto:

**1) Zajišťuje firma „osvětu“ na téma mobbing? „Ne.“**

**2) Dělají se přednášky, semináře pro zaměstnance na toto téma a jaký mají účinek? „Nedělají.“**

**3) Byla jste školená v této oblasti? „Nebyla.“**

**4) Mají se zaměstnanci na koho obrátit ve Vaší firmě?**

*„Možná jedině na odbory.“*

**5) Stalo se Vám (zažila jste), že někdo za Vámi s tímto problémem přišel?**

*„Ne.“*

**6) Vyřešil se tento problém a jak? – (již jsme se na tuto otázku neptali)**

d) Rozhovor s personalistkou č. 4. Tato personalistka se obávala, že se budeme ptát na citlivé a choulostivé otázky, které se například týkají platu ředitele apod. Ubezpečili jsme ji, že se na nic takového dotazovat nebudeme, proto rozhovor proběhl v pořádku.

**1) Zajišťuje firma „osvětu“ na téma mobbing?**

*„Školení zaměřená pouze na mobbing se nedělají. V rámci vstupního školení je každý zaměstnanec poučen o tom, co dělat, pokud se setká se šikanou, obtěžováním apod. na pracovišti - každý tedy ví, co a jak má dělat a na koho se obrátit.“*

**2) Dělají se přednášky, semináře pro zaměstnance na toto téma a jaký mají účinek?**

*„Ne cíleně - někdy bývá součástí nějakého většího uceleného školení.“*

**3) Byla jste školená v této oblasti?**

*„Pouze v rámci různých školení - nikdy nebylo zaměřeno cíleně pouze na tuto oblast.“*

**4) Mají se zaměstnanci na koho obrátit ve Vaší firmě?**

*„MNG oddělení, HR a Expo linka - třetí nezávislá strana, na kterou mohou zaměstnanci volat, pokud se s něčím podobným setkají.“*

**5) Stalo se Vám (zažila jste), že někdo za Vámi s tímto problémem přišel?**

*„Ne s mobbingem, samozřejmě řešíme různé stížnosti kolegů na jiné kolegy, ale nikdy jsme danou situaci neřešili z tohoto pohledu.“*



## **6) Vyřešil se tento problém a jak? – (již jsme se na tuto otázku neptali)**

Dodatek personalistky: „Nevím, možná to vypadá asi tak trochu, že se vše dělá jenom okrajově v rámci jiných školení, ale je potřeba, abyste se na to podívali také z toho pohledu, v jakém odvětví podnikáme. Určitě odpovědi od nějakých sociálních pracovníků z terénu budou diametrálně jiné, stejně tak jako ze strojních firem, nebo IT, kde 90% jsou muži. Na poslední dva dotazy nejsem stoprocentně schopná odpovědět, zda se tu někdy něco takového řešilo -pokud ano, řešilo se to na MNG úrovni, takže to já nevím.“

e) Poslední rozhovor se uskutečnil s personalistkou a mzdovou účetní v jednom, nazvali jsme ji personalistkou č. 5., otázky a odpovědi zní takto:

**1) Zajišťuje firma „osvětu“ na téma mobbing? „Nezajišťuje.“**

**2) Dělají se přednášky, semináře pro zaměstnance na toto téma a jaký mají účinek?**

„Přednášky v naší firmě nemáme, ale spolupracujeme s psychologkou, která jednotlivé problémy zaměstnanců vyslechne.“

**3) Byla jste školená v této oblasti?**

„ Ne, pouze komunikační školení s naší firemní psychologkou - kde jsem vyslechla problémy zaměstnanců se svými vedoucími.“

**4) Mají se zaměstnanci na koho obrátit ve Vaší firmě?**

„Ano, na firemní psychologku.“

(personalistka sdělila jméno psychologky, my ho však uvádět nebudeme)

**5) Stalo se Vám (zažila jste), že někdo za Vámi s tímto problémem přišel?**

„Za mnou přímo ne, za mojí předešlou kolegyní vloni v lednu.“

**6) Vyřešil se tento problém a jak?**

„Vyřešil se ukončením pracovního poměru - dohodou a odstupným.“

## 7 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

### 7.1 Výsledky výzkumu pomocí metody dotazníku

Cílem našeho dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou někteří jedinci ve zkoumaných firmách mobbováni. Určitě stojí za zmínku předem říci, že nemusí stoprocentně u jedinců docházet k šikaně na pracovišti, ale podle jejich odpovědí se dá soudit, že se některé projevy vyskytují a respondenti by si měli na danou situaci dávat pozor a možná se nad chováním ostatních trochu pozastavit. Ve výzkumném šetření jsme si stanovili kritéria a roztřídili dotazníky podle odpovědí respondentů. Kritéria spočívali v četnosti kladných odpovědí, jež se týkaly projevů mobbingu. Můžeme tedy konstatovat, že 7 osob jsme označili za potencionální oběti mobbingu.

Ačkoliv se nám toto rozhodnutí neříká snadno, usoudili jsme, že dva lidé jsou pravděpodobně napadnuti mobbery, mimo jiné ve svém dotazníku potvrdili, že šikanu již zažili. V obou případech se jedná o dělníky, ve věku 40+. Tito jedinci se setkali v zaměstnání s agresivitou, kolegové často, nebo velmi často, znevažují jejich pracovní spolehlivost a kritizují jejich postoje, doporučení apod. Dále jim byly záměrně poškozeny osobní věci, v zaměstnání se cítí často osamělí, objevují se u nich problémy se spánkem a koncentrací nad zadaným úkolem. Přemýšlejí často nad změnou zaměstnání, vztahy na pracovišti jsou pro ně nevyhovující, tvoří se jen samé skupinky. Co se týče vedení, považují kontroly od zaměstnavatelů (mistrů) za přehnané až zbytečné, jsou velice často vystavováni nezvladatelnému množství práce a domnívají se, že vedení nefunguje tak, jak by mělo a oni by od nich očekávali. Poté jsme vybrali 5 dotazníků, které jsme označili za hraniční. Můžeme u daných osob předpokládat již počínající projevy mobbingu, nebo se jedná jen o neshody, konflikty, „šarvátky“, které jsou na pracovištích běžné. Opět se ve čtyřech případech z pěti jedná o dělnickou profesi. V jednom případě o projektanta. Čtyři respondenti jsou pohlaví ženského a jeden mužského. Věkové rozmezí je zde různé, dva dotyční jsou ve věku kolem 30 let a zbylí kolem 50. U těchto jedinců jsou projevy stejné jako u předešlých, avšak nejsou zastoupeny všechny. Společné pro všechny je agresivita na pracovišti, necítí se v zaměstnání ve své kůži, přemýšlí velice často o změně svého pracovního působiště, 2 respondenti již zažili šikanu a ostatní odpověděli, že si nejsou jisti. Společné mají také negativní vztahy mezi kolegy, zbytečnou kontrolu práce od šéfa a vystavování nezvladatelnému množství práce, kterou by za ně mohl udělat někdo jiný.

## 7.2 Výsledky výzkumu pomocí metody rozhovoru

Zaměřili jsme se na pět rozhovorů, které jsme zrealizovali a následně zanalyzovali, nyní z nich vyvodíme určitý závěr. Na první otázku nám ve všech případech bylo odpovězeno, že firma nezajišťuje osvětu na téma mobbing. Ve dvou rozhovorech však bylo doplněno, že firma neposkytuje osvětu, ale při nástupu do nového zaměstnání se jedinec setkává se zásadami, které by měl dodržet, mimo jiné je v nich stanoveno, že jakákoliv forma šikany je nepřijatelná. Pokud se zaměstnanec ocitne v roli oběti šikany, ví, co má dělat a na koho se obrátit. V druhé otázce jsme se ptali, zda se dělají pro zaměstnance přednášky, semináře apod. Ve třech podnicích nikoliv, ve zbylých dvou se dělají různá školení, ty však nejsou zaměřena pouze na mobbing. Často se konají vzdělávací kurzy, ve kterých je školení o mobbingu pouze součástí jiné problematiky. Třetí otázka byla zaměřena přímo na osobnost personalistky, a to zda byla školená v této oblasti. Tři odvětily, že školeny nebyly. Jedna nám oznámila, že školená stoprocentně byla a poslední dotazovaná odpověděla, že pouze v rámci jiných školení. Čtvrtá otázka se týkala toho, na koho se mohou zaměstnanci se svými problémy obrátit. Zde jsme se dozvěděli příjemnou informaci, neboť ve všech firmách se mají pracující na koho obrátit. Ve dvou případech přímo na personální oddělení, dále na odbory, firemní psycholožku a manažerské oddělení. Pátá otázka souvisela opětovně s osobou personalistky. Ptali jsme se, jestli v její praxi za ní přišel někdo, kdo byl šikanován. Tři oslovené odpověděli, že za nimi nikdo nepřišel, jedna odpověděla ano a poslední, že za její osobou přímo ne, přišel za předešlou kolegyní. Poslední námi zvolená otázka navazovala na předchozí. Chtěli jsme vědět, zda byl problém šikany na pracovišti vyřešen. U obou situací došlo ke zdárnému výsledku, v jednom případě přeřazením na jiné pracoviště a v druhém, ukončením pracovního poměru (dohoda, odstupné). Všechny dotazované se shodly na tom, že dochází na pracovišti k různým neshodám a konfliktům, které se musí řešit, ale nejedná se až o tu nejhorší formu, a tou je námi sledovaný mobbing.

## 8 CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a metody rozhovor, jsme tvrzení, stanovená na začátku výzkumu, vyvrátili nebo potvrdili. Tvrzení byla jednoznačně a stručně definována, abychom mohli vyvodit zcela jasné závěry.

V prvním tvrzení jsme předpokládali, že se mobbing ve zvolených firmách vyskytuje. Toto tvrzení se nám potvrdilo, a to v sedmi dotaznících, což je z celkového počtu dotazovaných zhruba 5%. Ve dvou případech si můžeme být zcela jisti, ve zbylých pěti si necháváme určitou rezervu. Projevy mobbingu se nám zde objevují, avšak je velice obtížné určit hranice, kdy se už jedná o šikanu na pracovišti a kdy se jen zaměstnanci a zaměstnavatelé nemohou mezi sebou shodnout a domluvit. Pro přesnější informace bychom respondenty museli dále pozorovat, položit jim doplňující otázky a udělat s nimi např. rozhovor.

Ve druhém tvrzení jsme stanovali, že informovanost, školení zaměstnanců o mobbingu je minimální. V této výpovědi jsme se také nemýlili. 93 (67,4%) osob se zmínilo, že nebyli informováni o problematice mobbingu, dalších 27 (19,6%) osob nám sdělilo, že neví a ano odpovědělo 18 (13%) respondentů. Vidíme tedy, že víc jak polovina nebyla vůbec seznámena s tím, jaký dopad může tento sociálně patologický jev na pracovišti mít. Nutno však podotknout, že řada zaměstnanců o informovanost v této oblasti nestojí. Konkrétně se jedná o 84 (60,9%) respondentů, lze však předpokládat, že k tomu mají své opodstatněné důvody. Aby náš výzkum byl zcela podložen fakty a dostatečnými informacemi, uskutečnili jsme i rozhovory, ze kterých rovněž vyplývá, že informovanost zaměstnanců není příliš častá, spíše mizivá.

Ve třetím tvrzení jsme se domnívali, že problémy na pracovišti ovlivňují zdravotní stav či osobní život zaměstnance. K tomuto zjištění nám posloužili otázky č. 6, č. 8, č. 9, č. 10, č. 11, č. 15 a č. 19. Pokud je neustále zpochybňována pracovní spolehlivost a názory jedince od kolegů, cítí se nesvůj v zaměstnání, začínají se u něj projevovat problémy se soustředěním a je narušena kvalita spánku, je velice často vystavován nezvladatelnému tlaku či ohromnému množství práce a do toho nejsou vztahy na pracovišti podle jeho představ, pak je určitě narušena jeho osobnost a ovlivněn i jeho zdravotní stav. Zde nemusíme hovořit v číslech či procentech, protože každý z nás si danou situaci jistě vybaví. Myslíme si, že málo kdo dokáže oddělit svůj pracovní život od osobního. Pokud se

nám nedaří v práci a někdo nebo něco nám narušuje naši integritu, pak se to musí zaručeně někde odrazit. Obvykle naše negativní emoce či postoje přenášíme na naše nejbližší, nebo se daný problém snažíme potlačit, což může vést až k psychosomatickému onemocnění.

Čtvrtý bod představoval tvrzení, že se vedoucí pracovníci angažují minimálně při řešení šikany na pracovišti. Dle pěti rozhovorů, ať už telefonických nebo osobních, byla naše domněnka opět potvrzena. Na řešení mobbingu se podílejí hlavně personální oddělení, firemní psychologové a manažeři. Vedení řeší problémy, až když za nimi přijdou personalisté apod. a žádají o přeřazení či propuštění daného jedince.

## ZÁVĚR

Cílem předložené diplomové práce bylo zjistit, zda se v určité míře vyskytuje šikana na pracovišti v některých firmách Plzeňského kraje, a také jaká je informovanost zaměstnanců o této problematice, kterou by jim pověřené osoby měli v zaměstnání zprostředkovat. Předložená práce nemůže postihnout vyčerpávající pohled na tento sociálně patologický jev, ale snažili jsme se v rámci možností zmapovat situaci v této oblasti a vytvořit reálné podklady pro další výzkum. Prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkami jsme získali potřebné informace.

Proto, abychom mohli realizovat výzkum, jsme si museli vytvořit teoretickou základnu, kde se seznamujeme s klíčovými pojmy, které jsou: agrese, agresivita, šikana a mobbing. V teoretické části věnujeme značnou pozornost souvislostem mezi těmito pojmy, které na sebe náležitě navazují. Zabývali jsme se tím, proč jsou lidé agresivní, zda je ovlivnily genetické faktory nebo prostředí, co způsobuje agresivitu u jedinců, jak lze agresivitu tlumit, atd. Šikanu jsme vymezili vybranými definicemi a následně rozebrali vše s ní související. Nejhlavnější kapitolou se stala kapitola třetí, která líčí nejdůležitější informace o mobbingu. Zaznamenali jsme stěžejní základ o tom, co vůbec mobbing představuje, dále pachatele mobbingu, oběti, proces, fáze, obranu, prevenci apod. I přes veškeré získané vědomosti a zkušenosti je obtížné stanovit, kdy je jedinec v zaměstnání šikanován. Na pracovišti se dva zaměstnanci vyloženě nemají rádi. Snaží se vyhýbat se vzájemně, mluví spolu pouze o tom nejnnutnějším. Nebo nadřizená vyzdvihuje jednoho ze zaměstnanců, vychází mu vstříc více než druhým, staví se do pozice ochránce zaměstnance. Ani v jednom případě se o mobbing vůbec nemusí jednat.

Ve výzkumné části předkládáme výsledky našeho šetření, ve kterém se nám podařilo alespoň do určité míry zmapovat situaci jedinců v některých námi zvolených firmách. Na základě těchto výsledků můžeme říci, že se šikana na pracovišti vyskytuje, avšak v malém měřítku, které se ale v žádném případě nesmí podceňovat. Pro každého zaměstnance platí, že by měl o svých právech vědět maximum a neměl by si nechat nelidské zacházení líbit. Firmy nepořádají školení, která jsou vyloženě zaměřená na tuto problematiku, což je škoda. Vedení by se mělo o své zaměstnance zajímat a pěstovat přátelskou atmosféru, ve které se budou všichni cítit dobře a bude se jim hned lépe či s radostí chodit do zaměstnání.

## RESUMÉ

Tato diplomová práce se zabývá jedním z rafinovaných druhů šikany na pracovišti, kterým není nic jiného než mobbing. Mobbing je považován za neúnosný psychoteror na pracovišti. Na pracovištích se skrývá za četné, někdy nenápadné akce, které mohou svou obětí hluboce znevážit, poškodit její pověst, snížit sebeúctu a sebevědomí, nebo dokonce způsobit škody na zdraví. Kvalifikační práce je sestavena ze dvou částí- teoretické a praktické. Teoretická část práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První z nich se věnuje agresi a agresivitě, zde jsou vymezeny hlavní pojmy, teorie agrese, druhy, faktory podílející se na vzniku agrese, vztah mezi agresí, frustrací a hněvem a v neposlední řadě to, jak můžeme agresi utlumit. V druhé kapitole popisujeme termín šikana, znaky šikany, její podoby a velice důležitá jsou stádia šikany. Třetí a čtvrtá kapitola je již zaměřena na samotný mobbing, kde je vytyčen pojem mobbing a s ním pojmy spjaté, dále výskyt, formy, příčiny, vývoj a možná obrana postižených jedinců vůči psychickému teroru na pracovišti. Praktická část obsahuje kvantitativní výzkumné šetření s kvalitativní interpretací. Předmětem výzkumu je několik osob z námi vybraných, nejmenovaných firem Plzeňského kraje a osob personálního oddělení. Cílem práce je zmapovat výskyt mobbingu ve zvolené oblasti a informovanost zaměstnanců, kterou jim o této problematice přináší personalisté, popř. další pověřeni lidé v podnicích.

## **SUMMARY**

This thesis deals with one of the refined kind of bullying in the workplace, which is nothing more than mobbing. Mobbing is considered intolerable psychological terror at the workplace. At the workplace mobbing is hiding behind frequent, sometimes inconspicuous actions that may discredit his victim deeply, damage its reputation, lower self-esteem and self-confidence or even damage their health. This thesis is composed of two parts- theoretical and practical. The theoretical part is divided into four main chapters. The first one deals with aggression and aggressiveness, there are defined main concepts, theories of aggression, types, factors associated with the development of aggression, the relationship between aggression, frustration, and anger, and last but not least, how can we suppress aggression. In the second chapter we describe the term bullying, signs of bullying, its forms and very important are stages of bullying.

The third and fourth chapter is focused on mobbing itself, where is accentuated the concept of mobbing and its related concepts, further occurrence, forms, causes, development and possible defence of affected individuals against psychological terror at the workplace. The practical part contains quantitative research with qualitative interpretation. Several people from our chosen from unnamed companies in the Pilsen Region and people from human resources are the subject of research. The aim is to map the incidence of mobbing in the selected region and employee awareness to them about this issue brings personnel resources officer , respectively another commission or people in businesses.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARANCOVÁ, Helena. *Šikana a mobing na pracovišti: právné problémy*. Vyd. 1. Praha: Leges, 2014. 224 s. Teoretik. ISBN 978-80-7502-036-9.

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

BOURCET, Stéphane a GRAVILLON, Isabelle. *Šikana ve škole, na ulici, doma: jak bránit své dítě--: praktický průvodce pro rodiče, pedagogy a vychovatele*. 1. vyd. Praha: Albatros, 2006. 71 s. Albatros Plus; 83. ISBN 80-00-01552-8.

CALLIER, Pepper de. *Moudrost a zdravý rozum: jak se stát vlastním koučem v životě i kariéře. [Z anglického originálu přeložil Aleš Drobek*. Vyd. 1. [Praha] : Fortuna Libri, 2010. 73 s. ISBN 978-80-7321-515-6.

COOLING, Margaret. *Mám vztek*. 1. vyd. Praha: Portál, 1993. 31 s. ISBN 80-85282-71-2.

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

ČERNÁ, Alena et al. *Kyberšikana: průvodce novým fenoménem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 150 s. Psyché. ISBN 978-80-210-6374-7.

DRVOTA, Stanislav. *Od zvířete k člověku*. 1. vyd. Praha: Panorama, 1979. 454 s.

FROMM, Erich. *Anatomie lidské destruktivity: můžeme ovlivnit její podstatu a následky?*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1997. 520 s. Psychologie P; 7. ISBN 80-7106-232-4.

FROMM, Erich. *Lidské srdce*. [1. vyd.]. Praha: Nakl. Josefa Šimona, 1996. 177 s. Český klub. ISBN 80-85637-28-6.

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774s. ISBN 80-7178-303-X.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.

HUBER, Brigitte, et al. *Psychický teror na pracovišti*. Neografie, Martin 1995, 110 s., ISBN 80-85186-61-6.

KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 255 s. ISBN 80-7178-513-X.

KOSEK, Jan. *Člověk jako (ne)tvor společenský: kapitoly se sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Argo; Dokořán, 2004. 253 s. ISBN 80-7203-591-6.

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

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 131 s. ISBN 978-80-247-4436-0.

LORENZ, Konrad. *Takzvané zlo*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1992. 237 s. Kolumbus; Sv. 126. ISBN 80-204-0264-0.

MARTÍNEK, Zdeněk. *Agresivita a kriminalita školní mládeže*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 152 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2310-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. 507 s. ISBN 80-200-0993-0.

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

PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2004. 226 s. ISBN 80-7254-593-0.

ŘÍČAN, Pavel a JANOŠOVÁ, Pavlína. *Jak na šikanu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 155 s. Pro rodiče. ISBN 978-80-247-2991-6.

ŘÍČAN, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi: Jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. 95 s. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-049-9.

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

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2004. 870 s. ISBN 80-7178-802-3.

VÝROST, Jozef a SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001. 260 s. ISBN 80-247-0042-5.

VÝROST, Jozef a SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 404 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1428-8.

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

## SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

*Studium psychologie- psychologie pro každého.* [online]. [cit. 2014-12-15]. Dostupné z:

<http://www.studium-psychologie.cz/socialni-psychologie/4-zatezove-situace-agrese.html>

*Prevence rizikového chování- SANANIM o. s.*[online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z:

<http://www.odrogach.cz/skola/sikana-a-nasili/stadia-vyvoje-sikanovani.html>

*Významy slov.* [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z:

<http://www.vyznam-slova.com/HAPPY%20SLAPPING>

*Šikana v práci, mobbing free poradna.* [online]. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z:

<http://www.sikanavpraci.cz/co-vsechno-je-sikana/bullying/>

*Stalking- nebezpečné pronásledování.* [online]. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z:

<http://www.stalking.cz/o-stalkingu>

*Sebeřízení- portál osobního rozvoje.* [online]. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z:

<http://www.seberizeni.cz/deepak-chopra-10-rad-jak-zit-stastne>

*Citáty.* [online]. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z:

<http://kazdydenscitatem.cz/citaty-o-zivote/bez-smyslu-a-bez-vasne-se-zivot-i-prace/>

*Internetová encyklopedie.*[online]. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z:

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvantitativn%C3%AD\\_v%C3%BDzkum](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvantitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum)

*Anti-mobbing-club*. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z:

<http://anti-mobbing-club.cz/cs/nasi-spojenci-ve-svete-klaus-schiller-stutz/>

*Zdravotnictví, medicína*. [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z:

<http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/mobbing-a-jeho-projevy-u-sester-470795>

*Státní medicínská knihovna* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z:

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25568094>

### Článek

VITKOVÁ, Mária a ZÁBRODSKÁ, Kateřina. Coping a rezistencia voči mobbingu v kontexte paradigmatického prístupu. *Československá psychologie*, 2014, roč. 58, č. 3, s. 254-269. ISSN: 0009-062X.

# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## Grafy:

Graf 1: Přehled respondentů dle věku

Graf 2: Pohlaví respondentů

Graf 3: Vzdělání

Graf 4: Počet dětí

Graf 5: Přehled respondentů dle počtu dětí

Graf 6: Zařízení

Graf 7: Typ zaměstnání

Graf 8: Otázka č. 1

Graf 9: Otázka č. 2

Graf 10: Spokojenost respondentů v zaměstnání

Graf 11: Otázka č. 3

Graf 12: Otázka č. 4

Graf 13: Otázka č. 5

Graf 14: Otázka č. 6

Graf 15: Otázka č. 8

Graf 16: Otázka č. 9

Graf 17: Otázka č. 10

Graf 18: Otázka č. 11

Graf 19: Otázka č. 12

Graf 20: Otázka č. 13

Graf 21: Otázka č. 14

Graf 22: Otázka č. 15

Graf 23: Otázka č. 16

Graf 24: Otázka č. 17

Graf 25: Otázka č. 18

Graf 26: Otázka č. 19

Graf 27: Otázka č. 20

Graf 28: Otázka č. 21

Graf 29: Otázka č. 22

**Tabulky:**

Tabulka č. 1

Tabulka č. 21

Tabulka č. 2

Tabulka č. 22

Tabulka č. 3

Tabulka č. 4

Tabulka č. 5

Tabulka č. 6

Tabulka č. 7

Tabulka č. 8

Tabulka č. 9

Tabulka č. 10

Tabulka č. 11

Tabulka č. 12

Tabulka č. 13

Tabulka č. 14

Tabulka č. 15

Tabulka č. 16

Tabulka č. 17

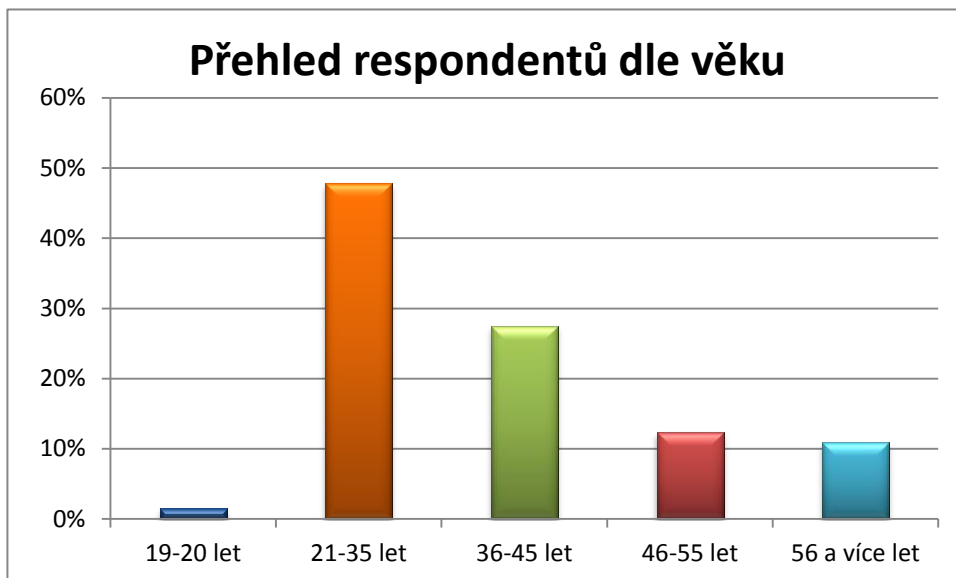
Tabulka č. 18

Tabulka č. 19

Tabulka č. 20

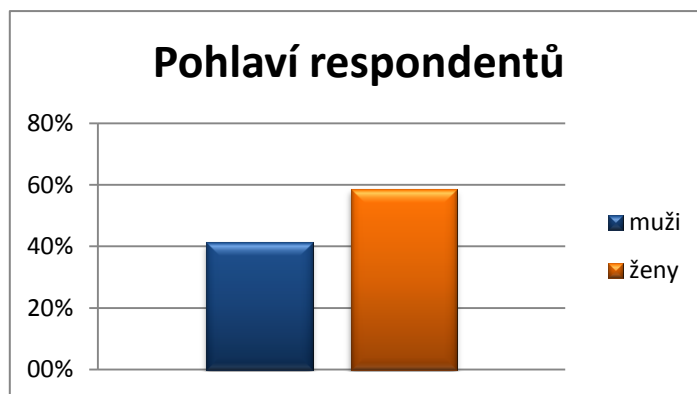
# PŘÍLOHY

Graf č. 1



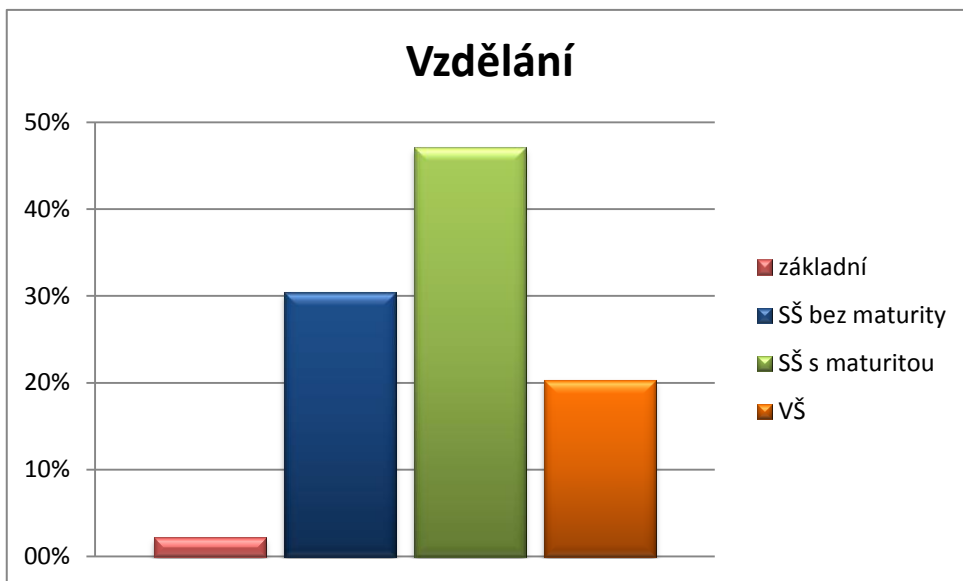
Zdroj: autorka

Graf č. 2



Zdroj: autorka

Graf č. 3



Zdroj: autorka

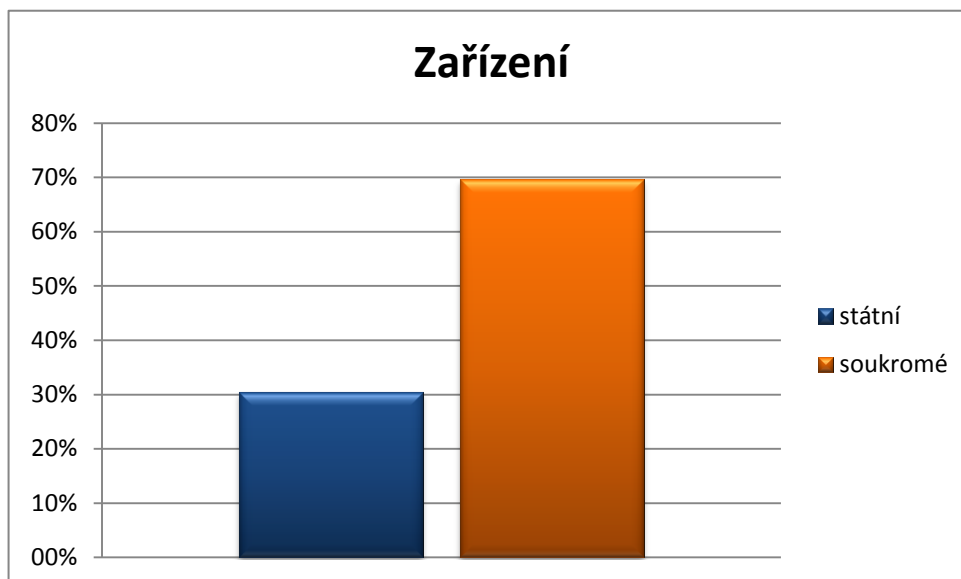
Graf č. 4



Zdroj: autorka

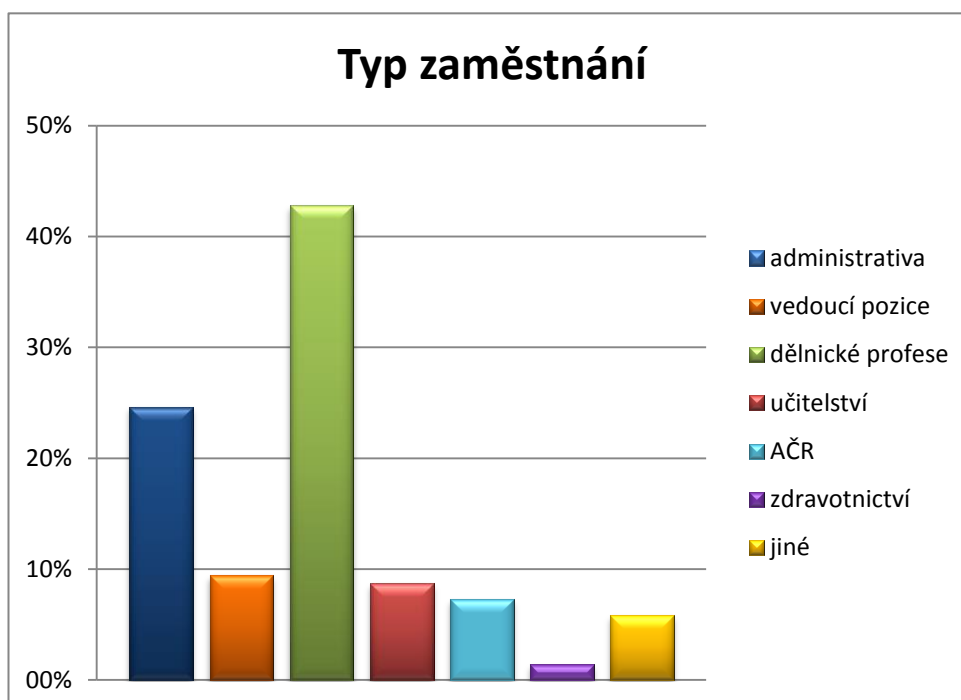


Graf č. 6



Zdroj: autorka

Graf č. 7



Zdroj: autorka

## **Dotazník**

Dobrý den,

jsem studentkou Pedagogické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni a provádím výzkum, který se zabývá nežádoucími projevy a chováním na pracovišti. Tento výzkum je součástí mé diplomové práce. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Označte prosím takovou odpověď, která odpovídá Vaší situaci a pocitům. V dotazníku neexistují správné a špatné odpovědi. Dotazník vyplňujte samostatně. Dotazník je anonymní a dobrovolný. Všechny údaje budou použity pouze pro účely této diplomové práce a jsou považovány za důvěrné.

Děkuji Vám za spolupráci. Martina Havlíková

### **Dotazník**

Pohlaví: muž × žena                      Věk:..... let                      Datum: .....

- 1) Dosažené vzdělání: a) základní    b) SŠ bez maturity    c) SŠ s maturitou    d) vysokoškolské
  - 2) Počet dětí:.....
  - 3) Zařízení, ve kterém jste zaměstnaný/á je: v soukromém x státním sektoru
  - 4) Typ zaměstnání: .....
- 

### **Výskyt nežádoucích projevů a chování na pracovišti**

- 1) **Jak dlouho působíte na svém současném pracovišti?**  
a) méně než 2 roky                      b) 2 -5 let                      c) 5 a více let
- 2) **Naplnuje Vás, baví Vás Vaše práce:**  
a) zcela ano                      b) částečně                      c) nikoliv
- 3) **Setkal/a jste se někdy ve svém zaměstnání s agresivitou?**  
a) určitě ano                      b) nejsem si jist/a    c) určitě ne
- 4) **Co můžete říci o své sebedůvěře?**  
a) naprosto si věřím                      b) spíše si věřím    c) spíše si nevěřím    d) naprosto si nevěřím
- 5) **Víte, co znamená, nebo co se skrývá pod pojmem mobbing?**  
a) ano                      b) nejsem si jist/a    c) ne
- 6) **Zpochybňují kolegové Vaši pracovní spolehlivost?**  
a) často                      b) občas                      c) zřídka                      d) nikdy
- 7) **Poškodil Vám někdy někdo úmyslně osobní věci v zaměstnání?**  
a) ano                      b) ne

- 8) Cítíte se v práci nesvůj/ nesvá, osamělý/á?**  
a) velmi často      b) občas      c) zřídka      d) nikdy
- 9) Máte problémy se spánkem?**  
a) velmi často      b) občas      c) zřídka      d) nikdy
- 10) Máte problém soustředit se na zadaný úkol?**  
a) velmi často      b) občas      c) zřídka      d) nikdy
- 11) Kritizují kolegové Vaše rozhodnutí, doporučení, postoje či příspěvky na schůzích?**  
a) velmi často      b) občas      c) zřídka      d) nikdy
- 12) Věříte vlastním schopnostem při své práci?**  
a) naprosto ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) naprosto ne
- 13) Přemýšlíte o změně zaměstnání?**  
a) velmi často      b) občas      c) zřídka      d) nikdy
- 14) Zažil/a jste mobbing/ šikanu na pracovišti?**  
a) určitě ano      b) nejsem si jist/a      c) určitě ne
- 15) Jaké jsou vztahy na Vašem pracovišti?**  
a) přátelské, bez konfliktů      b) vstřícné, občas ke konfliktu však dojde  
c) nic moc, tvoří se jen skupinky, které spolu vychází      d) nepřátelské, soutěživé
- 16) Informovali Vás v zaměstnání o problematice mobbingu/ šikany na pracovišti?**  
a) ano      b) nevím      c) ne
- 17) Uvítal/a byste besedu, popř. školení, kde by Vám pověřená osoba sdělila informace týkající se šikany na pracovišti?**  
a) naprosto ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) naprosto ne
- 18) Kontroloval šéf někdy přehnaně až zbytečně Vaši práci?**  
a) velmi často      b) občas      c) zřídka      d) nikdy
- 19) Byl/a jste někdy vystaven/a nezvladatelnému množství práce, i když tu práci mohl udělat někdo jiný?**  
a) velmi často      b) občas      c) zřídka      d) nikdy
- 20) Myslíte si o sobě, že jste konfliktní jedinec?**  
a) naprosto ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) naprosto ne
- 21) Myslíte si, že Vaše vedení funguje správně ve všech ohledech a že bere v potaz potřeby zaměstnanců?**  
a) naprosto ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) naprosto ne
- 22) Pokud by se vyskytl mobbing/ šikana na Vašem pracovišti, věděl/a byste, co máte dělat?**  
a) naprosto ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) naprosto ne