

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium  
2006-2009

Vanda Pocová

**Násilí na pracovišti**

–

**Mobbing a Bossing**

**Workplace violence – Mobbing and Bossing**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2009

**Vedoucí práce:** PhDr. Tureckiová Michaela, CSc.

**P r o h l a š u j i ,**

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

29. 4. 2009

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za cenné připomínky a rady při psaní této bakalářské práce.

## Obsah

0	ÚVOD.....	8
1	MOBBING .....	9
1.1	Termín mobbing .....	9
1.1.1	Vznik a použití termínu mobbing .....	9
1.2	Další pojmy související s mobbingem.....	10
1.2.1	Sexual harassment.....	12
1.3	Agrese, šikana vs. mobbing .....	12
1.4	Příčiny a techniky mobbingu .....	14
1.4.1	Příčiny mobbingu .....	14
1.4.2	Techniky mobbingu .....	15
2	FÁZE MOBBINGU .....	17
2.1	Čtyřfázový model mobbingu .....	17
2.1.1	První fáze mobbingu .....	17
2.1.2	Druhá fáze mobbingu.....	18
2.1.3	Třetí fáze mobbingu .....	19
2.1.4	Čtvrtá fáze mobbingu.....	20
2.2	Šestifázový model mobbingu.....	21
3	ÚČASTNÍCI MOBBINGU.....	23
3.1	Podnik a vedení společnosti.....	23
3.2	Nadřízený.....	24
3.3	Kolegové.....	26
3.4	Oběť mobbingu.....	27
3.4.1	Šest fází reakce oběti na mobbing.....	30
3.4.2	Leymann Inventory of Psychological Terrorization .....	31
3.5	Původce mobbingu .....	32
3.5.1	Různé typologie původců mobbingu .....	32
3.5.2	Žena jako původce mobbingu .....	35

3.5.3	Muž jako původce mobbingu.....	36
4	BOSSING .....	37
4.1	Termín bossing .....	37
4.1.1	Vznik a důvody bossingu.....	37
4.2	Bossing a jeho účastníci.....	38
4.2.1	Původce bossingu-nadřízený.....	38
4.2.2	Bossing a oběť.....	40
5	Mobbing a vliv na zdraví oběti.....	42
5.1	Stres na pracovišti.....	44
5.1.1	Posttraumatická stresová zátěž.....	45
6	VÝSKYT MOBBINGU .....	46
6.1	Evropa.....	46
6.1.1	Švédsko .....	46
6.1.2	Finsko.....	46
6.1.3	Norsko .....	47
6.1.4	Velká Británie .....	47
6.1.5	Německo .....	47
6.2	Česká republika.....	48
7	PREVENCE PROTI MOBBINGU .....	50
7.1	Whistleblowing.....	52
7.2	Personální poradenství.....	53
8	ZÁVĚR.....	55
9	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ .....	56
10	SOUPIS BIBLIOGRAFIE .....	59

## RESUMÉ

Mobbing a bossing jsou formami násilí, se kterými se můžeme setkat na pracovišti. Jsou to systematické, cílené a dlouhodobé útoky, většinou psychického charakteru, které páchá jednatel nebo několik osob proti určitému jedinci. Původcem mobbingu je kdokoli ze spolupracovníků a u bossingu je to nadřízený. Cílem původce násilí je ponížit a zlomit celou osobnost oběti, která v poslední fázi násilí opustí své pracoviště ať už dobrovolně, či výpovědí ze strany zaměstnavatele. Účastníky takové situace jsou nejen tyto dvě strany, ale i přihlížející kolegové, nadřízený nebo personální oddělení společnosti.

V této práci seznamuji blíže se vznikem a použitím pojmů mobbing a bossing. Popisuji jednotlivé fáze průběhu konfliktu, chování jednotlivých účastníků a vlivy na zdraví oběti. V závěru se věnuji evropským a českým výzkumům prováděným na toto téma a také prevenci před násilím na pracovišti.

Originating from an individual or a group of individuals and targeted against another individual, mobbing and bossing are two forms of workplace violence which can include persistent and constant attacks, rather psychological by their nature. Any employee can be *the mobber*, whereas *the boss* is always the superior of the subject of bossing. The abuser aims to humiliate and subjugate the victim's personality, as a result of which the victim leaves the workplace – either voluntarily or by means of dismissal. The situation involves not only the abuser and the abused but also co-workers, superior and/or personnel managers.

This bachelor thesis provides an insight to the origin and use of the terms Mobbing and Bossing. I have described individual phases of conflict development, behaviour of individual parties involved and impacts on victim's

health. The final part looks at the existing European and Czech studies on this topic and the workplace violence prevention.

## 0 ÚVOD

Problematice násilí na pracovišti, tedy mobbingu, se věnuje stále větší pozornost a to nejen v odborných kruzích, ale také v médiích. A přesto je mobbing a jeho projevy často podceňován a řešení situace přichází příliš pozdě na to, aby došlo ke správnému vyhodnocení a vyřešení celého konfliktu. Mnohdy si lidé, kteří jsou oběťmi jakéhokoli psychického nátlaku na pracovišti, neuvědomují, jak závažná je jejich situace. Ale ani iniciátorům mobbingu nemusí být ze začátku zcela jasné, kam až může jejich chování a útoky dojít. Nejpodstatnější věcí je, že mobbing se vlastně týká nás všech. Kdykoli během své pracovní kariéry se může mobbing vyskytnout v našem okolí, na našem pracovišti, v nejhorším případě se můžeme stát oběťmi mobbingu nebo dokonce přímo samotnými původci těchto útoků.

Ve své práci se proto snažím přehledně shrnout a sumarizovat chování, postupy a následky mobbingu jak u obětí, mobbujících, tak i u kolegů a u vedení společnosti, ve které se mobbing objevil.

Hlavním tématům se věnují kapitoly jedna až sedm této práce. Kapitola první přibližuje termín mobbing, jeho vznik a užívání. Uvádím také další pojmy, které jsou v souvislosti s násilím na pracovišti používány. Druhá kapitola se zabývá dvěma typy fází mobbingu. Chování všech účastníků mobbingu, což je oběť, původce mobbingu, kolegové, nadřízený, vedení společnosti a samotný podnik je popsáno v kapitole třetí. Čtvrtá kapitola se věnuje bossingu, což je specifická část násilí na pracovišti, kdy se ho dopouští samotný nadřízený. V páté kapitole jsou shrnuty vlivy na zdraví oběti násilí na pracovišti. Šestá kapitola se věnuje výzkumům mobbingu a jeho výskytu jak v Evropě, tak v České republice. Poslední, sedmá kapitola, pojednává o prevenci před mobbingem a o tom, co můžou firmy udělat, aby zabránily tomuto druhu násilí.



# 1 MOBBING

## 1.1 Termín mobbing

Slovo „mob“ má v anglickém jazyce dva významy. Jako substantivum znamená dav, neklidný dav, masy nebo lůzu. Jako sloveso „to mob“ má význam vulgárně vynadat, srocovat se, vrhnout se na někoho.

Jednotná definice mobbingu, která by byla mezinárodně uznávaná, neexistuje. Většina autorů zabývajících se násilím na pracovišti, ať už českých (Beňo, Svodová, Novák, Capponi), či zahraničních (Kratz, Huberová) vychází z definic německého autora Heinze Leymanna. Obecně lze tedy mobbing označit jako formu negativní komunikace a cílevědomé opakované systematické útoky, ať už jednotlivců, či skupiny proti určité osobě na pracovišti s cílem vyloučit jedince z kolektivu, ponížit ho a donutit k odchodu z pracoviště. Toto zacházení nedává oběti útoků dostatečný prostor k plnění pracovních povinností a omezuje jeho pracovní výkon. Vyskytovat se může všude bez ohledu na činnost, kterou jedinec vykonává, na pozici, kterou zastává a bez ohledu na jeho chování na pracovišti.

### 1.1.1 Vznik a použití termínu mobbing

Dodnes není jasné, kdo a jak použil termín mobbing jako první. Například Kratz (2005, s. 15) a Leymann (2000) považují za první pojetí popis chování zvířat, když si chrání své území před vetřelcem, což vzešlo od etologa Konrada Lorenze. Naopak Svobodová (2008, s. 19) uvádí, že pro některé autory je původ tohoto pojmu z oblasti ptactva od anglického ornitologa Franka Finna. Ten mobbingem popisoval chování mezi ptáky.

V 70. letech 20. století byl přejat do oblasti chování dětí. Znamenal jejich agresivní chování na školním dvoře vůči slabším, většinou osamoceným dětem a používal ho lékař Peter- Paul Heinemann.

Teprve v 80. letech minulého století byl tento pojem přenesen do pracovního prostředí Heinzem Leymannem, který se tak svou prací zasloužil o celosvětové rozšíření tohoto pojmu. Jako první totiž přenesl teorii chování zvířat na mezilidské vztahy na pracovišti, k čemuž měl možnost během několika svých výzkumů. Dokonce vytvořil léčebný program pro oběti mobbingu.

Leymann záměrně nepoužil termín bullying, protože si uvědomoval, že tento výraz vyvolává dojem fyzického násilí. Mobbing je charakteristický spíše psychickým násilím. Leymann (2000) proto také navrhuje přenechat termín bullying (do češtiny v tomto smyslu přeloženo jako šikana) na útoky mezi dětmi a mobbing na útoky na pracovišti, mezi dospělými.

První publikace, která se tímto tématem zabývá, byla vydána již v roce 1976. Autorem je C. M. Brodsky a kniha se jmenuje „The harassed worker“. Brodsky se zde ale zaměřuje spíše na těžký život dělníků, jejich pracovní vytížení a diskriminaci. Publikace byla bohužel vydána v tehdejší východní bloku, takže neměla téměř žádnou odezvu a nedostala se ani k odborníkům nebo veřejnosti za Berlínskou zdí (Leymann, 2000).

## **1.2 Další pojmy související s mobbingem**

I přes Leymannovo vymezení pojmů mobbing a bullying není v oblasti násilí na pracovišti mezi těmito termíny úplně jasno a názory autorů jsou značně nejednotné. *Bullying* se používá především v oblastech mimo Evropu jako je USA či Austrálie pro vyjádření mobbingu. Je převzat z anglického slova „bully“, a to se dá přeložit jako rváč, tyran, násilník či šikana.

Američtí autoři také považují termín bullying za souhrnný název pro mobbing a bossing, naopak pro jiné autory je bullying typický především fyzickou povahou útoků, na rozdíl od mobbingu (Svobodová, 2008, s 19).

Další formou mobbingu je *staffing* (z anglického slova „staff“-štáb, zaměstnanci). Podstatou staffingu jsou útoky ze strany podřízených na nadřízené. Cílem je úplné zničení a sesazení vedoucích pracovníků či zruinování celé firmy (Beňo, 2003, s 42).

*Stalking* je dalším pojmem z této oblasti. Je opět odvozen z anglického slova, „stalk“ znamená honba, lov, pronásledování. Tento termín se dostal do povědomí široké veřejnosti především ve spojitosti s případy, kdy byli napadáni mediálně známí lidé svými fanoušky. Jedná se tedy o neustálé pronásledování, vyhrožování a vyhledávání kontaktu s obětí. V dnešní moderní době můžeme do stalkingu přidat i obtěžování formou SMS nebo emailů (Kolman, 2008).

Autoři Tancík (2005) a Beňo (2003) uvádějí další pojmy z oblasti násilí na pracovišti a jsou to chairing, defaming, shaming a disen. *Chairing* (z anglického „chair“-židle) je boj o moc v rámci firmy, jinak řečeno „boj o židle, o koryto“. Pojem *defaming* (z anglického „defame“-pomluvit, hanobit, na cti utrhat) znamená znevažování a pomlouvání, ať už ze strany jedinců či médií. Vzniká na základě nepodložených údajů, zcela nečekaně a nemusí se týkat jen jednotlivce, ale i celé firmy. Podobný je *shaming* (z anglického „shame“-stydět se), který se liší od defamingu především tím, že pomluvy jednotlivce jsou hodně konkrétní. A konečně posledním pojmem je *dissen*, který je typický přerušením sociálních kontaktů s obětí a jejím vyvržením z kolektivu.

Všechny výše jmenované pojmy se mohou navzájem prolínat a je velice těžké určit jejich hranici. Většinou původci těchto útoků kombinují více metod dohromady, aby dosáhli svého cíle. Pojmy chairing, defaming, shaming a staffing jsou dokonce chráněny ochrannou známkou (Beňo, 2003, s. 43).

### 1.2.1 Sexual harassment

Do této části se dá zahrnout i termín *sexual harassment* neboli sexuální obtěžování, který se dříve vyskytoval hlavně v USA, kde je velice dobře právně ošetřen. V českých zákonech ho nalezneme v §4 zákona o zaměstnanosti, který v odstavci 8 říká: „Sexuálním obtěžováním se rozumí jakákoliv forma nežádoucího ústního nebo jiného než ústního projevu sexuální povahy, jehož cílem nebo výsledkem je narušení důstojnosti osoby, zejména když se vytváří zastrašující, nepřátelské, ponižující, pokořující nebo urážející prostředí.“ Bližší upřesnění a vyjasnění sexuálního obtěžování by mělo být v antidiskriminačním zákonu, k jehož přijetí jsme vázáni mezinárodními smlouvami, ale ještě tak nebylo učiněno.

### 1.3 Agrese, šikana vs. mobbing

V češtině jsou často pojmy šikana a mobbing chybně zaměňovány. Tato záměna pravděpodobně vychází z toho, že než se na našem území zažil termín mobbing, média používala pojem „šikana na pracovišti“ (Svobodová, 2008, s. 20). Autorka dále uvádí, že rozdíl je v motivech, podobě útoků a v prostředí, kde k mobbingu či šikaně dochází. Šikana se vyskytuje v hierarchicky jednodušších společenstvích jako je armáda nebo škola, je typická spíše fyzickým násilím a její následky jsou vidět ihned. U mobbingu převažuje dlouhodobý psychický teror na pracovišti, který je výsadou inteligentnějších jedinců, protože je nutné o něm více přemýšlet a tím pádem je i více rafinovaný (Svobodová, 2008, s. 21).

Volavka (1995, s. 4) ve své publikaci zmiňuje, že neexistuje perfektní definice pojmů agrese či násilí. Proto používá místo pojmu agrese slovní spojení

destruktivní chování. Popisuje ho jako chování, jehož cílem je ublížit jedinci nebo věci buď psychicky či fyzicky.

Iniciátor útoku chce zastrašit svou oběť či se třeba zmocnit jejích společenských výhod. Z výše uvedeného tak jasně vyplývá, že mobbing je formou agrese, protože také obsahuje psychický nebo fyzický útok, zastrašování a snahu získat výhody nebo kompetence své oběti.

Existují dva základní druhy agrese. Ta může být buď krátkodobá, primitivní a v bouřlivé a náhlé reakci na podnět také dost nepromyšlená. Druhá varianta agrese je velice podobná mobbingu. Jsou to předem promyšlené, systematické útoky, které mohou mít i dlouhodobější charakter a jsou proti našim morálním zásadám.

Agrese je jedním ze základních instinktů. Je hnací silou při snaze dosáhnout moci a vlivu. A to vše platí nejen u lidí, ale i u zvířat. Z této teorie může být jasné, proč byl pojem mobbing přenesen do oblasti násilí na pracovišti, mezi lidmi, právě ze světa zvířat. Jejich chování v situacích, které vyvolávají agresi, je totiž dost podobné tomu lidskému. Mobbing i agrese mohou vznikat v situacích, kdy si daný jedinec musí upevnit své místo ve skupině, resp. na pracovišti. Agresi v nás může také vyvolat například to, že si jdeme za svým cílem a objeví se před námi překážka. Pokud nejde lehce překonat, postupně v nás roste napětí a s ním i agresivita. Dříve probíhaly spekulace, zda je míra agresivity v člověku geneticky dána. Dnes už je jasné, že genetické vlivy jsou méně podstatné než to, jak na jedince působí prostředí (Spurný, 1996, s. 18).

Mobbing bývá často jen strach, stejně tak agrese může mít svůj původ ve strachu například z konkurence nebo z existenčního ohrožení. Pokud má agresor nebo mobber možnost opakovaně si zkoušet své útoky na oběti a prochází mu to, zažívá pocit úspěchu, a to vyvolává pravděpodobnost, že se útoky budou opakovat a stupňovat (Beňo, 2003, s. 32). Rozdíl mezi agresí a mobbingem je z tohoto pohledu hlavně v osobě iniciátora. Ten při počátcích

mobbingu nemusí mít větší moc, vliv a sílu. Původcem tedy může být i podřízený. To, že je původce mobbingu silnější, především psychicky, se projevuje až v pokročilejších fázích mobbingu, když už je osobnost oběti zlomená.

## **1.4 Příčiny a techniky mobbingu**

### **1.4.1 Příčiny mobbingu**

K mobbingu mohou motivovat jeho původce různé věci, například peníze, strach z konkurence, nenávisť nebo nesympatie. Útokům také nahrává pracovní prostředí, kde je třeba špatné řízení nebo nadřazený projevující nezájem a tím pádem je zde možnost pro různé intriky a pomluvy, kterými vše začíná.

K mobbingu také přispívá špatná firemní kultura, která může na pracovišti vyvolat negativní atmosféru, naopak přátelské prostředí a kultura, postavená na silných morálních základech, mobbing téměř vylučuje.

Beňo (2003, s. 59) uvádí 10 nejčastějších příčin, spouštěčů mobbingu:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí
2. Neschopnost vypořádat se s konfliktem
3. Neustálý tlak na zvyšování výkonu a snižování nákladů
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. Strach před ztrátou zaměstnání
7. Závist a strach z konkurence
8. Podstatné rozdíly v míře tolerance
9. Destruktivní zacházení s chybami nebo omyly
10. Struktura osobnosti oběti i původce mobbingu

### 1.4.2 Techniky mobbingu

Z počátku mobber začne svou oběť ignorovat, přestává ji zdravit a postupně přestane odpovídat i na její dotazy. Oběť má ještě stále možnost se projevat a hovořit, ale mobber začíná její hovory doprovázet výraznou mimikou a gesty, aby upozornil, že tyto názory ho zkrátka nezajímají (Svobodová, 2008, s. 67).

Mobber se zaměřuje především na soukromí své oběti, shromažďuje o oběti informace a umí vystihnout tu pravou chvíli, kdy jich využít tak, aby jí ublížil co nejvíce. Používá často sarkastické a ironické poznámky, a pokud se oběť snaží něco namítnout, ihned ji okřikne. I když často oběť nedostává ani možnost něco říci. To se týká i firemních porad v případě, že je na ně ještě zvána.

Na denním pořádku jsou samozřejmě pomluvy a zveličování problémů nebo chyb, které by oběti dříve bez problému prošly. Naopak když se jí něco podaří, je obviněna z krádeže nápadu řešení, případně z toho, že úkol již dříve vyřešil někdo jiný.

Mobber se snaží svou oběť zmást, jeden den něco tvrdí a druhý den pravý opak. Pokud oběť něco namítne, mobber vše popře. Často také ve svých projevech používá cizí slova a odborné termíny tak, aby byly pro oběť nesrozumitelné. A když se náhodou oběť odhodlá zeptat, co se tím myslí, dokáže ji ponížit, ztrapnit a osočit z nedostatečné odborné znalosti.

Někdy mobber se svou obětí příliš nekomunikuje. Pokud jí potřebuje něco sdělit, napíše to na lísteček nebo poprosí kolegu o předání vzkazu.

Původce mobbingu má vše dobře promyšleno a ví kdy, kde, co a před kým o oběti říci. S nadřazeným hovoří tak, aby to působilo, že má o oběť starost. Tím dosáhne toho, že se nadřazený na daného podřízeného zaměří. Takto mobber hovoří o oběti i s kolegy, kteří mu třeba časem dají za pravdu. A tak se dostane na parodování mluvení, chování či chůze oběti.

Když na mobberovu hru přistoupí i kolegové a nadřízený, dostává se oběť do úplné izolace. Není zvána na společné akce nebo obědy, často mobber dosáhne toho, že je jeho oběti přiděleno horší místo pro práci, malý stůl nebo staré vybavení.

Oběť je také v situaci, že za všechno nese vinu a zodpovědnost. Když se něco na pracovišti rozbije, může za to ona. Není v jejích časových možnostech stíhat přidělené úkoly a je zodpovědná za případné neúspěchy celého oddělení. Mobber dokáže zničit práci oběti, zařídí zamlčení důležitých informací, poškodí či smaže složky v počítači, případně do něj i nainstaluje vir.

Jako nejhorší variantu útoků, která už hraničí s trestním právem, považuje Svobodová (2008, s. 69) míchání léků do pití oběti, aniž by předem mobber věděl, jak na ně bude jeho oběť reagovat. Dále také fyzické útoky, a to formou náhodných zranění, například shozením těžkého předmětu na nohu oběti. V krajních případech může mobber do konfliktu zatáhnout přímo i rodinu své oběti.



## **2 FÁZE MOBBINGU**

Mobbing je zdlouhavý proces, není to nic, co by se náhle objevilo. Podle průzkumu prováděného v Rakousku trvá déle než 40,1 měsíce (Kratz, 2005, s. 22). Beňo (2003, s. 43) uvádí, že o mobbing se jedná v případě, že se útoky vyskytují minimálně jednou týdně po dobu půl roku.

Průběhy se mohou dost podstatně lišit. Může se stát, že mobbovaný včas rozpozná, že se začíná dít něco v jeho neprospěch a začne se bránit, zastane se ho jeho nadřízený nebo někdo z jeho kolegů, včas změní své pracoviště nebo vedení společnosti zasáhne tvrdě proti mobberovi napomenutím, případně propuštěním.

### **2.1 Čtyřfázový model mobbingu**

Psychology práce byl sestaven čtyřfázový vývojový model mobbingu, který samozřejmě není aplikovatelný na všechny případy, ale snaží se postihnout celý průběh situace.

#### **2.1.1 První fáze mobbingu**

V každém společenství lidí dochází ke konfliktům, a to samozřejmě i mimo pracovní prostředí. Každý člověk má různé názory, postoje, pohledy, potřeby, cíle a hodnoty a čím více lidí se sejde dohromady, tím větší je předpoklad pro vznik konfliktu. V zaměstnání to platí obzvlášť, vznikají tam konflikty ze samotné pracovní činnosti. Konflikty vyvolávají stres a ten pak způsobuje napětí a snižuje pracovní výkon.

Na počátku celého problému se objevují drobné útoky, narážky, neomalenosti i schválnosti od obou stran konfliktu. Ve slabším jedinci tak ale narůstá zatrpkllost a druhá strana zaujímá pevnější postavení a začíná být

agresivnější. Neshody vyplývají například ze situace, kdy má pracovník pocit, že někdo z kolegů porušuje své kompetence nebo že jsou mu utajovány důležité informace, což zatím nemusí být nijak cílené. Může tím dojít k osobním urážkám, ke snížení ochoty a ohleduplnosti až k ukončení spolupráce. To může být zárodek mobbingu.

Mobbing často vzniká na pracovištích, kde je stálý fungující tým a najednou je vytvořeno nové pracovní místo. Stávající pracovníci pak mohou nabýt dojmu, že nový člen na jejich pracovišti na ně má donášet, bude jim sebrána část jejich práce, kompetencí a odměn a vůbec celkově pochybují o potřebnosti nové pozice. Člověk na novém místě se pak může setkat s různými cílenými narážkami. Proto je dobré, když nadřízený včas a dostatečně informuje svůj tým o příchodu nového člena a dostatečně jim vysvětlí účel vzniku nové pozice.

Důležitým momentem v první fázi mobbingu je prosazení se silnějšího, čili iniciátora konfliktů, pokud se problém neřeší.

### **2.1.2 Druhá fáze mobbingu**

Druhá fáze začíná v době, kdy se všechny akce proti dané osobě plánují a teror je systematický. Je už jasné, kdo je původcem mobbingu a kdo je jeho obětí. Plány proti oběti může připravovat jedna nebo i více osob. Iniciátor mobbingu si vymýšlí různé pomluvy a šíří je dál, zesměšňuje oběť před ostatními, a to například cíleným parodováním jejího chování nebo mluvení. Zpochybňuje taktéž její odbornou způsobilost, znalosti a dovednosti.

V této fázi ustupuje původní konflikt do pozadí a při analýze celé situace je už těžké určit, co celý problém vyvolalo. Mobbovaný, který je v roli oběti, se stává zranitelným, má pocity strachu a je izolován. Dochází k tomu, že když se obě strany potkají, oběť dostává strach a chová se zmateně. Naopak mobber pocituje agresi.

Problémy se pak přenášejí i do soukromého života mobbovaného a jsou viditelné jak na jeho psychickém, tak fyzickém stavu, a to nejen v pracovním prostředí.

Kratz (2005, s. 34) v této souvislosti uvádí zajímavý citát: „Kdo má kolegy, už žádné nepřátele nepotřebuje.“

### **2.1.3 Třetí fáze mobbingu**

Pokud už je mobbovaný i před nadřízenými označován jako neschopný nebo pomalý, nastává třetí fáze. Útoky a pomluvy jsou cíleny před nadřízené, což spouští celou řadu dalších reakcí. Citlivý a vnímavý nadřízený by v této fázi již dávno rozeznal, že se jedná právě o mobbing.

Dochází k jakési legalizaci a schválení chování a jednání vzhledem k mobbovanému. Oběť je také vyřazena ze svého pracovního kolektivu, záměrně není zvána na různé firemní akce a oslavy, což byl vlastně jeden z původních cílů mobbera. Tímto přístupem je zlomena celá osobnost dotyčného a začínají se vyskytovat ty projevy chování, které byly předmětem útoků již na začátku. Mobber si tak upevnil svoje postavení a neprojevuje žádné pochopení nebo soucit se svou obětí.

Vedení dojde často k chybnému závěru, že viníkem špatného stavu na daném pracovišti je právě oběť, a pak situaci s mobbovaným řeší například důtkou nebo i vyhrožováním propuštěním ze zaměstnání, ve většině případů je navrhnuo přeložení na jiné oddělení. Poslední řešení však nebývá vždy tím správným, protože danou oběť může předběhnout její pověst a kolegové v novém prostředí k ní přistupují nedůvěřivě, rezervovaně a může tak opět dojít k útokům a mobbingu. Oběť, v tomto případě řešení situace, nemá potřebný čas k vyrovnání se s psychosomatickými následky útoků, a tak stále není schopna podávat adekvátní pracovní výkon.

Výše zmíněná řešení ale mohou přicházet se značným zpožděním od doby, kdy celý konflikt vznikl, a to v některých případech až po dvou letech (Kratz, 2005, s. 32).

To, že se ve firmě mobbing vyskytuje, může snížit celkový výkon daného oddělení nebo dokonce celé firmy. Oběť mobbingu není v této fázi schopná podávat adekvátní výkon a často v práci chybí. Na druhé straně mobber pro vymýšlení dalších útoků a napadání plýtvá svou energií a časem.

#### **2.1.4 Čtvrtá fáze mobbingu**

Poslední čtvrtá fáze začíná v době, kdy vedení společnosti chce konflikt vyřešit tím, že už nechce oběť mobbingu ve firmě vůbec. Pokud dojde k přeložení, které stejně nemá žádný užitek pro nikoho ze zúčastněných, chce firma dát takovému pracovníkovi výpověď. Na to ale nestačí žádné právní předpisy, takže firma přichází často s návrhem, že pracovník dostane kladný pracovní posudek, pokud se dohodnou na ukončení pracovního poměru.

Oběť se většinou sama rozhodne ukončit pracovní poměr se zaměstnavatelem a dřív nebo později svůj boj zkrátka vzdá. A pokud ne, pokračují útoky i ze strany vedení například tím, že pracovníkovi nejsou zadávány žádné pracovní úkoly, je odpojen od telefonu a je jen otázkou času, kdy dojde ke zrušení pracovního poměru.

Člověk po takové zkušenosti často nenastoupí ihned do dalšího zaměstnání, je třeba napravit psychické a fyzické následky mobbingu. Pokud se ale rozhodne hledat nové zaměstnání, jsou na něm patrné různé psychosomatické následky a ty zkušený personalista již při prvním pohovoru dokáže rozpoznat. Tím jsou sníženy šance na získání nového pracovního místa. Jsou známy i případy, kdy nastane nezpůsobilost k výkonu výdělečné činnosti a ta je vyřešena příslušným důchodem (Kratz, 2005, s. 33).

Otázkou zůstává, proč je potrestaná oběť mobbingu a ne mobber, což by bylo logické a spravedlivé. Beňo (2003, s. 47) dodává, že pro pracovníky společnosti je takovéto vyřešení signálem, že mobbing je efektivní a splnil svůj účel, čili se podařilo mobberovi zničit a zneškodnit svou oběť. Nezřídka se pak stává, že se násilí a útoky tohoto typu znovu objeví v dané společnosti a další obětí může být právě původní iniciátor celého problému.

## **2.2 Šestifázový model mobbingu**

Autorem tohoto modelu je italský doktor Harald Ege (2000). Ten rozpracoval výše uvedený čtyřfázový model tak, aby byl aplikovatelný na italské podmínky násilí na pracovišti. Autorství původního čtyřfázového modelu připisuje Ege Heinzi Leymannovi.

### **Předfáze – „Podmínka nula“**

Není to ještě samotný mobbing, jen typická podmínka vzniku jakéhokoli konfliktu v italském prostředí. Cílem je snižovat respekt vůči druhým.

### **První fáze – „Úmyslný konflikt“**

Je jasné kdo je oběť a že cílem mobbera je zničit ji. Útoky směřují jak k pracovním záležitostem, jako je snaha o vyřazení z kolektivu, tak k soukromí.

### **Druhá fáze – „Počátek mobbingu“**

Původce mobbingu v této fázi vyvolává pocity úzkosti u své oběti. Ta se snaží pochopit, co se děje. Spolupracovníci se jí vzdalují.

### **Třetí fáze – „První psychosomatické příznaky“**

Útoky na oběť se začínají projevovat na jejím zdraví. Prvními potížemi jsou například nespavost či zažívací problémy.

#### **Čtvrtá fáze – „Chyby ze strany vedení a personálního oddělení“**

Mobbing se stává veřejnou záležitostí. Oběť se začíná zaměstnání vyhýbat a její absence na pracovišti rapidně stoupá. V tento moment personální oddělení většinou špatně vyhodnotí situaci a začne oběť považovat za konfliktní. Toto jednání v podstatě odpovídá třetí fázi z předešlého čtyřfázového modelu.

#### **Pátá fáze – „Vážné ohrožení celkového zdraví oběti“**

Vedení společnosti či personální oddělení nemá dostatečné informace a přehled o celé situaci, a tak jsou jejich řešení neadekvátní. K tomu v podstatě přispívá i to, že se oběť nemá jak bránit, je na ní vyvíjen velký tlak, dostavuje se deprese a sama oběť se dopouští častých chyb. Přijala za svůj i názor, že ona sama je původcem všeho špatného.

#### **Šestá fáze – „Vyloučení z pracovního světa“**

Myšlenky oběti v této konečné fázi často směřují k sebevraždě nebo ke mstě, či dokonce vraždě původce mobbingu. Oběť je definitivně vyloučena z pracovního procesu – dobrovolně ukončí pracovní poměr, odejde do předčasného důchodu či dostane výpověď ze strany zaměstnavatele.

## 3 ÚČASTNÍCI MOBBINGU

### 3.1 Podnik a vedení společnosti

Velice důležitým prvkem při odhalování mobbingu ve firmě jsou závěrečné pohovory s pracovníky, kteří ukončili pracovní poměr, a to z jakéhokoli oficiálního důvodu. Tyto pohovory by měl vést personální ředitel či podnikový psycholog pro svoji neutralitu. Odcházející pracovník je k těmto osobám upřímnější než ke svému nadřízenému, kterému tak může udat klamné důvody o svém odchodu.

Pokud je na některém oddělení velká fluktuace, je dobré zjistit důvody, proč lidé odcházejí, zda důvodem jejich odchodů nejsou špatné sociální vazby či právě mobbing. Kratz (2005, s. 40) zmiňuje anketu, kterou provedl Ústav aplikované sociální vědy (Infas), jejíž výsledky uvádí, že u 55 % lidí, kteří pracují ve špatném prostředí, se vyskytují symptomy různých tělesných chorob a nemocí.

V případě, že pracovníci sdílejí hodnoty, cíle, vizi a strategii se svou společností, je velká pravděpodobnost, že se mobbing nevyskytne. Zde by měl jít příkladem především vedoucí pracovník.

Zastoupení zaměstnanců má ze zákona povinnost dohlížet na to, aby se všemi pracovníky bylo zacházeno slušně a podle práva. Pokud se v jejich společnosti vyskytne jakákoli konfliktní situace, mělo by zastoupení zaměstnanců problém řešit a ne ho označovat za přechodný. Často se stává, že nechtějí do takových situací zasahovat. Ve Spolkové republice Německo existuje zákon, který přikazuje společností pomáhat obětem mobbingu a zaměstnavatel musí hradit výlohy spojené s uspořádáním semináře o mobbingu pro zastoupení zaměstnanců (Kratz, 2005, s. 127).

Často frekventovaným pojmem v souvislosti s násilím na pracovišti je tzv. organizační zdraví. To popisuje, jak se jednotliví pracovníci v organizaci cítí, v jaké jsou fyzické a psychické kondici (Mayerová, 1997, s. 55). Tento faktor je jedním z ukazatelů efektivnosti organizace.

Organizační zdraví pracovníků je spojeno s tím, jak je nastavena organizační kultura dané společnosti. Podle Beňovi (2003, s. 132) charakteristiky je to „souhrn a kombinace organizačního chování, postojů, názorů, hodnot, činností, příp. jiných sdílených charakteristik určité skupiny lidí.“ Kultura sama má dvě složky. První je to, co je viditelné navenek, jako jsou uniformy, loga nebo odznaky. Druhou složku tvoří hodnoty či názory samotných pracovníků organizace.

Mayerová (1997, s. 56) jmenuje různé atributy organizační kultury: péče o pracovníky, poradenství pro jednotlivé pracovníky a různé programy, které pomáhají pracovníkům zvládat stres nebo případné organizační změny.

V případě výskytu mobbingu ve společnosti by zastoupení zaměstnanců mělo pomoci odbornými radami oběti a spojit se přímo s vedením společnosti. Spolu pak mohou vyřešit problém individuálními pohovory, organizační změnou a mobbovanému poskytnout profesionální pomoc.

### **3.2 Nadřízený**

Někteří nadřízení se odmítají nebo nechtějí zabývat problémy a osobními šarvátkami mezi svými podřízenými. Důvody k tomu mohou být různé - chtějí si ušetřit práci a nepříjemnosti, sami se bojí útoků mobbera. Nadřízený by naopak konflikty řešit měl. Jinak se může stát, že pokud dojde k mobbingu v jeho oddělení a oběť ze zaměstnání odejde, mobbeři si najdou někoho dalšího ke svým útokům. Vědí, že nadřízený nezasáhne.



Nadřízený musí dát jasně ve svém týmu najevo, že mobbing a jeho nejmenší náznaky nebude trpět a v případě, že se vyskytne, tvrdě zasáhne všemi účinnými postihy. To ovlivňuje styl řízení, který nadřízený uplatňuje. Pokud převládá autoritativní styl řízení, je nadřízený zaměřen jen na plnění úkolů. Naopak je tomu u kooperativního stylu, kdy nadřízený kombinuje plnění úkolů a zároveň chce spokojenost svých podřízených a vidí v nich především své partnery.

Kratz (2005, s. 53) uvádí několik signálů, které by měly nadřízeného upozornit, že mezi jeho podřízenými není vše v pořádku. Jsou to například:

- Pokles kvality práce
- Časté absence
- Špatné mezilidské vztahy mimo pracovní dobu
- Zesměšňování určitého zaměstnance kolegy před nadřízeným
- Zvyšování fluktuace
- Stížnosti nadřízenému na chování kolegů

Nadřízený by proto neměl brát na lehkou váhu stížnosti a připomínky od svých podřízených. Pokud si někdo stěžuje svému šéfovi, je to znak toho, že k němu má důvěru. Ze strany podřízeného to vyžaduje velkou odvahu, a proto by měl nadřízený přiměřeně a citlivě do problému zasáhnout. I když se mu bude zdát, že se jedná jen o banalitu, pro daného pracovníka to může být velký a nepřekonatelný problém, který mu dále brání v pracovním výkonu. Z toho je jasné, že je ve vlastním zájmu nadřízeného problém řešit.

Nelze předpokládat, že by mobber a jeho oběť vyřešili konflikt sami. Nejlepším východiskem je řešení problému tzv. mediací. „Mediace je proces, v němž strany konfliktu zpracovávají spolu s neutrální třetí stranou systematicky sporné body, aby našly alternativy řešení dosavadního sporu.“ (Kratz, 2005, s. 75). Mediátorem by v tomto případě byl právě nadřízený obou pracovníků.

Čakrt (2000, s. 124) uvádí, čemu všemu musí mediátor věnovat pozornost během řešení konfliktu. Při řešení běžného konfliktu je důležité, aby motivace obou stran konfliktu byla srovnatelná. To u mobbingu, s největší pravděpodobností, nebude. Ale už to, že původce mobbingu přistoupí na toto řešení, je krokem ke zlepšení celé situace. Nadřízený, čili mediátor, musí vzít situaci na vědomí tak, jak je a musí si být vědom závažnosti problému. Nadřízený musí být po celou dobu pozorným posluchačem a měl by mluvit bez emocí. Sám musí aktivně navrhnout konstruktivní řešení celého konfliktu.

Často se mobbing může vyskytovat u nových pracovníků. Ti by měli mít jasno už před svým nástupem, jaké budou jejich úkoly a kompetence, aby se nedostávali do zbytečných konfliktů se svými novými kolegy. Je zároveň potřeba, aby ho nadřízený správně začlenil do týmu a určil mu mentora, který mu bude z počátku radit a podávat informace, a to nejen informace týkající se jeho práce, ale také ho poučí o skupinových normách v novém prostředí.

V ideálním případě by se měl každý nadřízený zajímat o náladu ve svém týmu. Tu může zjistit při rozhovorech se svými podřízenými anebo může mít připravený dotazník, který vždy přizpůsobí aktuálnímu stavu. V tomto případě musí mít nadřízený velkou odvahu pro předložení svému týmu a musí počítat s tím, že v něm bude nepřímo hodnocen i on. Z toho samozřejmě vyplývá jistá subjektivnost výsledků, kdy se můžou podřízení bát napsat pravdu.

### **3.3 Kolegové**

Kolegové na pracovišti, kde se vyskytuje mobbing, nesmějí jen nečinně přihlížet situaci. Tím dávají najevo nezájem a v podstatě i souhlas s mobbingem. Neuvědomují si však, že tento konflikt má nebo bude mít dopad i na ně samotné, a to špatným pracovním klimatem.

Podle Kratze (2005, s. 123) a Svobodové (2008, s. 77) je několik důvodů, proč kolegové do mobbingu nezasáhnou. Často se lidé, kterých se mobbing bezprostředně netýká, nechtějí plést do takových situací a řešit je a vzdávají se veškeré zodpovědnosti. Vede je k tomu například strach z pomsty mobbera, aby se sami nestali další obětí útoků, nebo si jen nechtějí připustit, že se jich takový problém týká. Mohou už být také zmanipulováni původcem mobbingu a vlastně s ním souhlasí, anebo jen chtějí být na vítězné straně po ukončení konfliktu. Dalším možným a určitě velice častým důvodem je, že sami nemají žádnou předchozí zkušenost s mobbingem a tak ho ani nedokážou rozpoznat. V nejhorším případě pak nechtějí zasahovat, protože je těší pohled na trpícího kolegu.

Existuje samozřejmě několik možností, jak mohou spolupracovníci projevit, že s nastalou situací nesouhlasí. Ideální je, pokud alespoň jeden z kolegů otevřeně projeví solidaritu s obětí a aktivně se jí zastane před původcem útoků (Kratz, 2005, s. 123). Tím také upozorní ostatní kolegy na konflikt. Ti se následně mohou přidat ke svému kolegovi a znepríjemní mobberovi jeho pozici.

Zásah by ale měl přicházet ve správnou chvíli, až když je situace dostatečně vyhraněná, aby nedošlo ke zbytečnému vyhrocení. Řešení by mělo být schůdné pro všechny zúčastněné.

### **3.4 Oběť mobbingu**

Oběti mobbingu nemají žádné typické znaky, kterými by se vyznačovaly. Většinou se však jedná o lidi méně výkonné, citlivé a pesimisticky založené, lehce zranitelné, kteří jsou tak méně odolní vůči zátěži. Dále jsou to lidé, kteří se nějakým způsobem odlišují od svého okolí. Tyto odlišnosti mohou být jak fyzické (barva pleti, vada řeči, tělesná vada věk národnost, sexuální orientace),

tak psychické. Proto mohou být terčem mobbingu silní a kvalitní pracovníci i lidé důvěřiví a naivní.

Mobbing se podle výzkumů psychologa prof. Zapfa (Kratz, 2005, s. 21) vyskytuje především u úředníků a pracovníků v oborech jako je zdravotnictví a sociální věci, ve školství a státní správě. Mobbing podporují organizační struktury velkých firem.

Postihuje stejnou měrou ženy i muže. Podle statistik uváděných Kratzem (2005, s. 21) jsou oběťmi mobbingu spíše mladší ženy (do 35 let) a starší muži (nad 50 let). Zajímavý je také poznatek, že ženy jsou oběťmi ve stejném poměru mužů a žen, zatímco na mužích se mobbingu dopouští ve většině případů opět muži.

Zpočátku může oběť k útokům přistupovat různě s předpokladem, že se vše brzy uklidní. Mnohé oběti útoky nejdříve přehlížejí nebo se snaží mobberovi vyhýbat, což v rámci podniku, kde se musí spolupracovat, nelze. Další přístupem bývá snaha získat si mobberovi sympatie.

Kratz (2005, s. 89) ve své publikaci uvádí rady a co vše je potřeba zvážit, pokud se někdo stane obětí mobbingu. Člověk by měl začít inventurou své situace a zvážit další postup. V některých případech může být nejlepší variantou odchod z firmy po zvážení, zda je spokojen se svou dosavadní prací, nebo zda má ještě možnost růstu v rámci firmy. Může také přistoupit k ráznému řešení konfliktu a promluvit si přímo s mobberem. V tom případě však musí působit sebevědomě a využít svých silných stránek.

V takovéto situaci by člověk ale neměl jednat sám. Měl by si vybrat svého pomocníka a zapojit lidi ze svého okolí, kterým důvěřuje. Tito lidé mají dostatečný odstup od konfliktu a jsou schopni dát oběti objektivní rady. Může to být například životní partner. Ten, pokud nic netuší, si může nesprávně vykládat špatné nálady svého protějšku, což může narušit jejich soužití. Dále to mohou být přátelé, děti v dospělém věku nebo osobní lékař. Možnostmi, kde získat užitečné

rady, jsou různé telefonní poradny zaměřené na mobbing nebo skupiny vedené odborníky, kde si oběti mobbingu navzájem vyměňují své zkušenosti a pomáhají si. Důležité je především to, že má oběť možnost o problému mluvit a není sama. Je znám fakt, že pokud o jakémkoli problému mluvíme, získáme pak sami nadhled a lépe nalezneme řešení.

Ideální je vést si „mobbingový deník“, jak ho nazývá Kratz (2005, s. 90), do kterého si oběť zapisuje všechny konkrétní útoky a to i ty nejmenší náznaky. Pomocník nebo jakákoli třetí strana (nadřízený, personalista, vedení podniku, právník atd.) pak získá přehled o situaci a lépe pochopí celý konflikt. V deníku by měl být mimo jiné záznam o datu a času útoku, přesný popis situace, jméno a funkce napadajících, kdo byl přítomen útoku (ten později může posloužit jako svědek), zdravotní následky a data návštěv lékaře a v neposlední řadě data absence oběti i původce mobbingu, ať už to jsou dovolené či služební cesty.

Stane se tedy, že po zvážení všech pro a proti, nastane situace, kdy se mobbovaný rozhodne promluvit si s původcem mobbingu. Má dvě možnosti: buď se obrátí na nadřízeného, který bude v roli mediátor, jak bylo popsáno výše (podkapitola 3.2), nebo se do rozhovoru pustí sám. Takový rozhovor by se měl odehrávat někde v soukromí, bez přítomnosti kolegů. Mobbovaný by měl předložit konkrétní případy mobbingu a k tomu poslouží právě „mobbingový deník“. Je samozřejmě možné, že mobber vše popře. Oběť musí vystupovat klidně a sebevědomě a vysvětlit, že pokud budou útoky pokračovat, je ochotný využít všech prostředků k zastavení útoků od stížnosti nadřízenému nebo vedení společnosti až po příslušné právní kroky. Mobbovaný ale musí být připraven vše zmíněné vykonat, protože se může stát, že ani tyto výhružky na mobbera nezafungují. I když se během rozhovoru nedojde k žádným únosným závěrům pro obě strany, mobbovaný může mít alespoň pocit, že pro urovnání konfliktu něco udělal. V opačném případě může původce mobbingu zanechat útoků a začít respektovat svou oběť.

### **3.4.1 Šest fází reakce oběti na mobbing**

Svobodová (2008, s. 74) dělí reakce oběti na mobbing do šesti fází.

#### **První fáze**

Oběť může celý případ zveřejnit nebo předat informace vedoucímu, který by měl zasáhnout a tím dát najevo zájem o náladu a stav v jeho týmu, což se ale většinou nestává.

Často si oběť v této fázi ještě nepřipouští, že by se mohlo něco dít a že by se právě na její osobu mohl někdo zaměřit. Proto bere všechny situace a drobné útoky jako běžnou součást své práce.

#### **Druhá fáze**

Všímá si, že už se něco děje. Stále více poutá svoji pozornost na původce mobbingu, který ji znervózňuje. Konflikty si ale ještě nespojuje přímo se svojí osobou.

#### **Třetí fáze**

Oběti je již jasné, že nejde pouze o náhodu. Nejprve začíná hledat chybu sama u sebe a dokonce si začne myslet, že to, co je jí vyčítáno, je pravda. A z toho důvodu se pak u ní začne objevovat právě to chování, na které byla upozorňována od začátku.

#### **Čtvrtá fáze**

Stále ještě není oběť odhodlána jednat a zakročit proti mobberovi. Doufá, že může jít jen o vtip, a nechce působit příliš vztahovačně. Stále více se zamýšlí i nad svým chováním a hledá v něm chyby a záminky, proč by mohlo k útokům docházet.

Bojí se někomu se svými problémy svěřit, a když už k tomu dojde a mluví o všem s některým ze svých kolegů či s partnerem, nenalézají pochopení.

### **Pátá fáze**

Oběť se snaží hledat v útokách mobbera logické důvody, ale tím, že je nenachází, se dostává do stále větší a větší nejistoty a napětí. Někdy o tom oběti zkouší s původcem útoků hovořit, ale jen zřídka se dojde k nějakému závěru. Většinou mobber oběť odbude dalšími ironickými poznámkami a narážkami.

Oběť přechází většinou do strategie, že bude hodnější, nebude provokovat a bude se chovat mile. To ale mobbera často vyprovokuje ještě více a útoky se stupňují.

### **Šestá fáze**

V poslední fázi oběti konečně dojde, že je po celou dobu vystavována systematickému psychickému teroru ze strany svého kolegy, či dokonce kolegů. V tomto stavu se cítí velice osamocena a už nemá sílu se bránit a z původce mobbingu má strach. Začne se prostředí pracoviště vyhýbat, ať už útekem do nemoci, nebo cílenými absencemi.

Začínají se objevovat psychosomatické poruchy a úzkosti.

## **3.4.2 Leymann Inventory of Psychological Terrorization**

Tento seznam, tzv. LIPT 45, tvoří čtyřicet pět vlivů, které působí na oběť násilí na pracovišti. Byl vytvořen Heinzem Leymannem (2000), který ho sestavil na základě rozhovorů s oběťmi mobbingu. Body jsou rozděleny dále do 5 kategorií podle společných znaků:

1. Vlivy na možnosti oběti adekvátně komunikovat
2. Vlivy na možnosti oběti udržovat sociální kontakty
3. Vlivy na možnosti oběti udržet si dobrou pověst
4. Vlivy na pracovní situaci oběti
5. Vlivy na fyzické zdraví oběti

### **3.5 Původce mobbingu**

Mobberem se může stát kdokoli. Tak jako u profilu oběti mobbingu, nelze vytvořit ani profil mobbera. Většinou jsou to lidé nevyzrálí s nízkým sebevědomím, kteří mají strach ze svého vlastního selhání. Dále to mohou být netolerantní jedinci, kteří uznávají jen svá vlastní pravidla nebo typičtí kariéristé. Původcem může stejně tak být člověk, který získal majetek či dosáhl vyšší funkce.

Lidé, kteří jsou nenápadní, bývají často velice kreativní v případě, že chtějí někomu stěžovat život a trápit ho. Podle statistiky (Kratz, 2005, s. 21) je průměrný věk mobberů 40 let.

Fantazie původců mobbingu nezná mezí. Existuje nespočet věcí a činností, které jsou schopni mobbeři vymyslet, aby znepríjemnili život své oběti. Ty se nemusejí týkat jen zaměstnání, ale mohou zasahovat i do jeho soukromí. A to například v případě, kdy mobber dá anonymní zprávu partnerovi své oběti o údajných milostných aférách. Svou oběť může terorizovat anonymními zprávami po telefonu, v dnešní době pak především pomocí SMS.

Typickými útoky mobbera je zadržování důležitých informací, skákání do řeči, napadání politických nebo náboženských přesvědčení oběti či provokování.

#### **3.5.1 Různé typologie původců mobbingu**

Autoři se v dělení typů mobberů zásadně liší. Proto uvádím tři nejčastější typologie od českých autorů Pavla Beňa a Lenky Svobodové, ze zahraničních autorů je to typologie Brigitte Huberové.



### **Typologie podle Huberové**

Nejčastěji používaná typologie původců mobbingu je od Huberové (1995, s. 23). Ta je dělí na *strůjce*, *náhodné pachatele* a *spoluúčastníky*. *Strůjci* jsou typičtí tím, že si vymýšlí stále nové a nové taktiky útoků a mohou jednat buď sami, nebo si hledají spojence.

Pokud mobbing vznikne z bezvýznamného konfliktu mezi dvěma pracovníky, tak jsou zpočátku role vyrovnané. Alespoň dokud jeden z účastníků nezíská převahu a tím se stane *náhodným pachatelem*.

Huberová sem řadí i přihlížející spolupracovníky, ze kterých se stávají *spoluúčastníci* tím, že buď aktivně podporují pravého původce mobbingu, nebo se snaží konflikt přehlížet.

### **Typologie podle Svobodové**

Další dělení původců mobbingu je podle Lenky Svobodové (2008, s. 50), která je rozlišuje podle převažujících motivů, které k mobbingu vedou:

- *Mobber závistivec a upír energie* – za oběť si vybírá silné a energické jedince, jejichž kvality si chce přivlastnit. Závidět může nejen kompetence v práci, ale také prvky osobního života.
- *Mobber tyran a manipulátor* – svou oběť nerespektuje, ničí, tyranizuje, pomlouvá a šíří o ní nepravdivé informace. Intrikuje, dokáže rozhádat své kolegy tak, že on vyjde jako vítěz.
- *Mobber diktátor* – rozkazuje a hraje si na vedoucího. Chce mít vše pod kontrolou, být obdivován a uznáván.
- *Mobber ničitel konkurence* – si za oběť vybírá kolegu, který by ho mohl ohrozit například při kariérovém postupu nebo při propouštění v rámci reorganizace společnosti. Snaží se zpochybňovat profesní a odborné znalosti své oběti. Tento

typ se také projevuje při mobbingu na nového pracovníka na oddělení, který by v budoucnu mohl být pro původce mobbingu konkurencí. Často tito lidé lžou nebo mlží o svém dosaženém vzdělání.

- *Nespokojený mobber* – chce svádět své chyby a nedostatky na druhé, na svou oběť přenáší vše špatné, co je v něm samotném. Často si stěžuje a záměrně se nabírá tolik úkolů, aby pak mohl tvrdit, že nestíhá a je na vše sám.
- *Stresovaný mobber* – se neumí vypořádat s vlastním stresem a napadání své oběti bere jako odreagování.
- *Znuděný mobber* – si vymýšlením taktik a útoků na svou oběť krátí čas v práci. To plyne ze špatné organizace práce, jejího nedostatku, stereotypu či monotónnosti.
- *Mobber bývalá oběť* – se bojí dalších útoků na vlastní osobu, a tak se k nim sám uchyluje. Ve většině kolegů vzbuzuje soucit, protože si jsou vědomy toho, co si prožil a tím pádem sebou nechávají nevědomky manipulovat.
- *Mobber středobod vesmíru* – je výborným manipulátorem. Chce být litován a tím být středem pozornosti, takže se sám staví do role oběti. Tím chce svou pravou oběť mobbingu vyprovokovat k reakci před svědky, aby právě ji mohl označit za původce konfliktu. Tím si mobber získá spojence a ještě u své oběti vyvolá pocit viny.

#### **Typologie podle Beňa**

Beňa (2003, s. 75) uvádí 6 typů původců mobbingu. Prvním typem je *klasický bosser*, jehož chování je popsáno v podkapitole 4.2.1. Dalšími typy je *závistivec*, *zbabělec*, *škodolibec*, *tradicionalista* a tzv. „*ušlechtilý pomocník*“.

Chování typu *závistivec* je podobné typu „mobber závistivec a upír energie“ od Svobodové. K útoku si vybírá toho kolegu, kterému něco závidí. Může to být vlastnost, schopnost nebo i majetek. Jeho hlavní útoky jsou pomluvy.

Typ *zbabělec* se často uchyluje k mobbingu z důvodu nedostatku sebevědomí. Vyhýbá se jakýmkoli rozhovorům, protože se bojí konfrontace. Často se sám vidí v roli oběti, připadá si osamocený a nepochopený. Tento typ člověka se někdy opravdu stává obětí násilí na pracovišti, jeho mobberem je většinou tzv. klasický boss.

Na pomluvy a intriky se zaměřuje typ *škodolibec*. Ten se uchyluje k mobbingu z toho důvodu, že nemá rád klidnou atmosféru na pracovišti.

Pokud někdo začne porušovat a měnit zaběhnuté řády, pravidla a hodnoty na pracovišti, pak se může stát obětí mobbera-*tradicionalisty*. Často jsou oběťmi tohoto typu noví pracovníci. Beňo zde uvádí podobnost šikany z vojenského prostředí, kdy starší vojáci šikanují nováčky.

Posledním typem je tzv. „*ušlechtilý pomocník*“, který své kolegy často poučuje, aniž by k tomu měl potřebné odborné znalosti. Obětí se pak stává ten, který jeho rady nepřijme a na nějž si stěžuje u nadřízeného.

### 3.6 Žena jako původce mobbingu

Formy mobbingu jsou různé u žen a u mužů. Kratz (2005, s. 22) uvádí, že ženy volí metody mobbingu založené na komunikaci, tedy různé pomluvy, zesměšňování a kritiku. Krčmářová (2002) uvádí konkrétnější případy:

- Vysmívání se slabým stránkám své oběti
- Rozšiřování nepravdivých zvěstí, aby své oběti uškodila
- Lsti k zamezení prosazení se oběti
- Jako vedoucí zneužívá svého postavení k nátlaku především na ženách

### 3.7 Muž jako původce mobbingu

Muži využívají spíš strategie přidělování méně hodnotných úkolů, zlehčování či úplné ignorace své oběti nebo kritiky politického či náboženského názoru (Kratz, 2005, s. 22). Dalšími příklady mobbingu ze strany mužů jsou (Krčmářová, 2002):

- Pokud chtějí zasáhnout svou oběť, nevolí žádné emociální okliky a jsou tvrdší a chladnější
- Záměrně si nechávají pro sebe důležité informace
- Mění časové harmonogramy schůzek v neprospěch své oběti

## 4 BOSSING

### 4.1 Termín bossing

Termín bossing je nejmladším z této oblasti násilí na pracovišti. Vychází z anglického slova „boss“, což znamená šéf, předák. Jde tedy o teror v zaměstnání, kde je iniciátorem systematického ponižování nadřízený, neboli o tzv. „mobbing shora“ (Beňo, 2003, s 61). Autorem termínu je Nor S. Kile, který na celý jev upozornil. U slova bossing se můžeme také setkat s popisným překladem do češtiny „*zdraví poškozující vedení*“ nebo s označením *rufmord* (Beňo, 2003, s. 10). Tento pojem vychází z německých slov mord (= vražda) a ruf (= pověst).

#### 4.1.1 Vznik a důvody bossingu

Většinou je základem bossingu neřešený konflikt. Huberová (1995, s. 98) uvádí několik příčin vzniku šikany ze strany nadřízených. Dojde-li k nějakému problému v rámci oddělení, má nadřízený tendenci obviňovat své podřízené a ne hledat řešení situace.

V mnoha případech také dochází k bossingu, protože je na nadřízeného vyvíjen tlak shora, od vedení společnosti. Taková atmosféra pak může postihnout celý tým nebo si nadřízený vybere jednoho ze svých podřízených a na toho zaměří. Dalším důvodem může být touha po moci, a to zejména u těch nadřízených, kteří jsou čerstvě povýšeni a chtějí všem dokazovat svou moc.

Často bossing vychází z mobbingu. Jsou to případy, kdy mobbující získá tichý souhlas nebo dokonce podporu od svých kolegů. V takovém případě je pak pro vedoucího velice těžké rozhodnout, na které straně je pravda. Je pro něj jednodušší obvinít oběť, protože v opačném případě si může znepřátelit část

svých podřízených. Ovšem je velice těžké určit hranice mezi mobbingem a bossingem.

Jak bylo řečeno výše (podkapitola 2.1.3), v pokročilé fázi mobbingu dochází k tomu, že se u mobbovaného začnou objevovat ty znaky, které mu byly z počátku vyčítány a dochází také k poklesu výkonu. Konflikt pak musí řešit vedoucí a právě v tento moment začne většinou vznikat bossing.

## **4.2 Bossing a jeho účastníci**

### **4.2.1 Původce bossingu-nadřízený**

Často bývá bossing signálem, že má vedoucí osobní problém a cítí se tedy svými podřízenými ohrožen (Beňo, 2003, s. 74).

Naopak nadřízený, který si je jistý sám sebou a má dostatečnou míru sebedůvěry, tím pádem důvěřuje i svým podřízeným. A tak se jen těžko uchýlí k bossingu.

Beňo (2003, s. 75) uvádí typ *klasického bossera*. Ten šikanuje své podřízené, protože má nad nimi jistou moc a v té se chce utvrdit. V takovém týmu je na první pohled vidět, kdo mu šéfuje. Nadřízený úkoluje a pověřuje nedůležitými činnostmi, veřejně obviňuje a odsuzuje svou oběť na poradách a podobně. Je si vědom toho, že si takové chování může dovolit, protože má ve firmě dobré zázemí a vztahy s vedením.

#### **Formy chování a strategie nadřízeného při bossingu**

Nadřízený může mnoha způsoby zneužívat pravomocí v neprospěch svých podřízených. Beňo (2003, s. 65) uvádí několik takových příkladů chování, které se už dají považovat za šikanu:

- Nadřízený znevažuje, zesměšňuje, sekýruje nebo ztrapňuje svou oběť před zbytkem svého týmu.

- Nadřízený naznačuje svému týmu, že daný pracovník je neschopný a tím jim dává signál, že se k němu nemusí chovat příliš kolegiálně.
- Přiděluje oběti úkoly, které jsou buď velmi náročné, nebo které jsou naopak hluboce pod schopnostmi a dovednostmi oběti.
- Omezí výhody své oběti jako například služební auto, flexibilnější pracovní dobu nebo jí dokonce zamezí přístup k emailu.
- Zamezí přísun informací oběti.
- Oběť obviňuje z chyb, které nemohla udělat.

Huberová (1995, s. 100) ve své publikaci uvádí další příklady strategie nadřízeného pro útoky na svého podřízeného:

- *Sisyfovská taktika* – oběti jsou dávány úkoly, které nemají smysl a jsou zbytečné.
- *Malé požadavky* – úkoly oběti jsou hluboce pod úroveň jejích schopností a kvalifikace.
- *Přehnané požadavky* – jsou naopak zadávány úkoly velice náročné, na které nemá oběť dostatečné znalosti a schopnosti.
- *Metoda Achillovy paty* – dostává takové úkoly, o kterých se všeobecně ví, že jsou jí nepříjemné. I když se může na splnění úkolů nabídnout někdo z kolegů, nadřízený trvá na tom, aby práci provedla právě jeho oběť.
- *Trvalá kontrola* – nadřízený si žádá ke kontrole dílčí úkoly a cíle, každý postup s ním musí oběť nejprve konzultovat. Kontrolovat může nadřízený i telefonické hovory.

- *Překvapující útoky* – rozhodnutí, která se týkají oběti, se dělají zásadně v jeho nepřítomnosti (například po návratu z dovolené je přestěhován jeho pracovní stůl).
- *Oklešťování kompetencí* – oběti jsou pomalu ubírány kompetence.
- *Izolace* – oběť není zvána na porady, společné akce, nejsou jí sdělovány důležité informace, její názory se neberou na vědomí. Izolace může být i prostorová, a to přestěhováním do odlehlé kanceláře.
- *Útoky na zdraví* – nadřízený přiděluje oběti práce, které jsou zdraví škodlivé i navzdory jejím zdravotním potížím.
- *Narážky na psychický stav* – oběti jsou podsouvány různé psychické poruchy. Každý projev chování a reakce oběti jsou považovány za další symptomy.

### 4.3 Bossing a oběť

Oběť se v případě bossingu může jen těžko bránit nebo ho sama ukončit (u mobbingu si většinou jako prvním stěžuje svému nadřízenému). Pracovníci se v takové situaci cítí osamoceni, protože je velice těžké stěžovat si někomu ze svých kolegů na přístup vedoucího. Spolupracovníci, kterým se oběť zmíní o svých pochybnostech, se bojí nebo nechtějí zasáhnout z několika důvodů: jsou již sami ovlivněni názorem vedoucího na daného kolegu a v podstatě s ním souhlasí, nebo se obávají kolegy zastat, aby sami neměli problémy. Další variantou by mohly být stížnosti vyššímu vedení společnosti, ale ani tam není zaručen úspěch a je téměř jisté nucené ukončení pracovního poměru (Beňo, 2003, s. 67).



Specifické je pro Českou republiku podle Beňa (2003, s. 65) to, že za odborníky si pro pomoc chodí především oběti bossingu. Tento poznatek ale může vycházet i z toho, že mobbovaným se zdá konflikt neřešitelný až ve chvíli, kdy se do něj zapojí i nadřízený a dochází k bossingu.

## 5 MOBBING A VLIV NA ZDRAVÍ OBĚTI

Mobbing má bezesporu na oběť silné negativní vlivy. Na 100. kongresu Společnosti německých lékařů byl dokonce mobbing označen za zdravotní problém, jehož důležitost stále stoupá a lékaři požadovali sestavení programů pro potírání násilí na pracovišti (Kratz, 2005, s. 35).

Z počátku se objevuje únava a strach. Strach z toho, že by oběť mohla přijít o zaměstnání a tím pádem o finanční prostředky. Velice v tento moment záleží na celkovém zázemí oběti, a to ať už rodinném či finančním.

Pokud takový pracovník nemusí příliš řešit svoji finanční situaci, když by přišel o práci, většinou ukončí pracovní poměr sám. Jestliže je ale závislý na příjmu ze zaměstnání, tak ho o to víc celá situace s násilím na pracovišti stresuje. Mobbing je pro něj existenční hrozba. To, jak násilí na oběť působí, ovlivňuje také to, jak je odolná vůči stresu a na míře schopnosti řešit konflikty.

Stopy po mobbingu jsou na oběti znát ještě hodně dlouho po tom, co útoky skončí. Svobodová (2008, s. 83) jmenuje tři fáze možných dopadů na oběť násilí na pracovišti a na její začlenění zpět do pracovního kolektivu od N. Davenportové: v případě, že oběť mobbingu odolá hned na začátku, není pro ni velkým problémem začlenit se zpět do kolektivu a pracovního procesu. Pokud už se začnou projevovat fyzické a psychické obtíže v důsledku mobbingu, už jen těžko se oběti podaří dostat zpět, nicméně možnost stále existuje. Nejhorší variantou je, že oběť je kvůli mobbingu pod tak silným tlakem, že už není schopna ani pracovat.

Mnoho lidí, řeší problémy s násilím na pracovišti alkoholem či jinými psychotropními látkami, kterou mohou vyvolat závislost.

### **Psychické důsledky**

Nejčastějšími projevy je nervozita, špatná soustředěnost, narušení sebevědomí a pochybnosti o sobě, přecitlivělost, podrážděnost, špatná nálada, pesimismus. Všechny tyto potíže se následně promítají do ztráty energie, únavy a především do poklesu pracovního výkonu. Pokud všechny tyto znaky trvají delší dobu, mohou vyústit až v depresi.

V nejkrajnějším případě může dojít až k myšlenkám na sebevraždu nebo dokonce k samotnému činu spáchání sebevraždy. Svobodová (2008, s. 83) ve své publikaci zmiňuje, že v České republice má každý pátý pokus o sebevraždu mezi dospělými spojitost s problémy v práci. V roce 1999 Leymann ve svých výzkumech zjistil, že 12 % sebevražd ve Švédsku, bylo spácháno v důsledku násilí na pracovišti (Gravois, 2006).

### **Psychosomatické důsledky**

K tomu, jak mobbing působí na psychiku oběti, se postupem času přidruží i potíže psychosomatické a zdravotní stav se zhorší. Typickými projevy jsou poruchy dýchání, trávení a spánku, bolesti hlavy, šíje a zad, celková nevolnost, stavy úzkosti nebo oslabení imunity, které může mít za následek různá nádorová onemocnění. K vyššímu krevnímu tlaku vede zvýšená hladina stresových hormonů v krvi a tím roste riziko kardiovaskulárních onemocnění. Mohou se také objevit různá hormonální či kožní onemocnění.

Zajímavé jsou poznatky Hamburské mobbingové linky jak je uvádí ve své publikaci Kratz (2005, s. 35), získané od 2100 volajících během tří let:

- 31 % si stěžovalo na psychosomatické problémy
- 25 % na žaludeční potíže
- 22 % na poruchy spánku
- 15 % na bolesti a zatuhlost

### **Sociální důsledky**

Tím, jak mobbing ovlivňuje celkovou pohodu člověka, narušuje i vztahy. Problémy ze zaměstnání si přenáší i do svého volného času a domů. Stresem a nejistotou se oddaluje a odcizuje svému okolí. Oběť není schopna komunikovat, bavit se a tím se zhoršují vztahy s rodinou a přáteli. Nechtěně se tak dostává do izolace, což může ještě prohloubit depresi nebo frustraci (Svobodová, 2008, s. 84).

Často je jedním z průvodních jevů mobbingu partnerská či manželská krize, rozchod anebo dokonce rozvod.

## **5.1 Stres na pracovišti**

Stres na nás působí celý život ve všech jeho sférách. Je přirozený v případě, že nepůsobí dlouhodobě a jeho míra je přiměřená. Většinou je pojem stres vnímán jako něco negativního, špatného. Existují ale dva druhy stresů- eustres a distres (Mayerová, 1997, s. 50). Prvně jmenovaný je příjemný typ stresu, který se dostavuje například při sportu. Distres je opak, tedy destruktivní stres spojený s frustrací (Beňo, 2003, s. 65), který příjemný není a svým způsobem nás obtěžuje. Tento stres zahrnuje úzkost, strach, konflikty a mezilidské problémy (Beňo, 2003, s. 65). Pokud stres tohoto typu trvá delší dobu, může mít devastující následky. Na první pohled je okolí nemusí vnímat, zpočátku si je neuvědomuje ani sama oběť, ale později dochází pro okolí k nepochopitelnému kolapsu. Objevují se samozřejmě i jiné psychosomatické poruchy, jako u mobbingu.

Celkově veškerá pracovní činnost vyvolává stres. Často se vyskytuje u vedoucích pracovníků, kteří jsou především pod časovým tlakem. Stres postupně zhoršuje pracovní výkonnost, koncentraci a rozhodování. Vyvolává nervozitu a tím častěji dochází ke konfliktům. Naopak krátkodobý stres může mít u některých pracovníků pozitivní vliv na jejich výkon.

Stres vyvolávají různé podněty neboli tzv. stresory. V pracovním prostředí to jsou především konflikty, zodpovědnost, pracovní přetížení nebo i nedostatečná zátěž, organizační změny či mezilidské vztahy (Mayerová, Růžička, 1999, s. 24). Ke zlepšení pracovní kondice, snížení únavy a stresu a k omezení výskytu mobbingu přispívají dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

I stres vyvolává psychosomatická onemocnění, jako jsou změny krevního tlaku, úzkosti, deprese nebo agresivita. Následkem dlouhodobého vlivu stresu může být i alkoholismus či návyk na jiné drogy.

### **5.1.1 Posttraumatická stresová zátěž**

V některých případech mobbingu se může u oběti objevit tzv. posttraumatická stresová zátěž (PTSD). To je souhrn: „mentálních a psychosomatických symptomů, jež jsou srovnatelné se symptomy u lidí, kteří zažili neštěstí či útoky.“ (Svobodová, 2008, s. 84). Tento termín má i svou klasifikaci ve Světové zdravotnické organizaci (WHO). Beňo (2003, s. 9) jmenuje 5 faktorů, které jsou pro toto onemocnění typické a určující:

1. Výskyt psychického traumatu
2. Neustálé vracení se k myšlenkám na útoky
3. Sebeizolace vyvolána snahou vyhýbat se situacím, které přivolávají myšlenky na útoky
4. Mentální a psychosomatické stresové symptomy
5. Patologický obraz trvá nejméně jeden měsíc

## **6 VÝSKYT MOBBINGU**

### **6.1 Evropa**

První výzkumy, které se zabývaly výskytem mobbingu, probíhaly právě v severských zemích, konkrétně v Norsku, Finsku a Švédsku. Následovala střední Evropa a státy jako Rakousko, Maďarsko a Německo (Kmoníčková, Wagnerová, 2009, s. 7).

#### **6.1.1 Švédsko**

Wagnerová (2009, s. 3) uvádí, že ve Švédsku proběhlo šetření již v roce 1992 na vzorku 2400 respondentů, z nichž 3,5 % mělo již zkušenosti s násilím na pracovišti. Z dalších švédských výzkumů plyne, že se s mobbingem setkala 16 % zaměstnaných žen.

Zajímavé jsou studie z tzv. mobbingových klinik, které zavedl Heinz Leymann pro oběti mobbingu. Oblasti, kde se mobbing vyskytoval nejvíce, byly školství, nemocnice a církevní organizace. Téměř polovinu původců mobbingu tvoří, podle výsledků, pracovníci na stejné úrovni, méně nadřízení a jen zřídka kdy jsou mobbery podřízení. Tři čtvrtiny pacientů těchto klinik byly ženy, ovšem to může plynout z toho, že v takovýchto organizacích pracují většinou právě ony.

#### **6.1.2 Finsko**

Ve Finsku výzkum probíhal na úřednicích, a to takovým způsobem, že jim byl domů zaslán dotazník. Do výzkumu se nakonec zapojilo 949 z 1577 oslovených (Kmoníčková, Wagnerová, 2009, s. 8).

Výsledkem bylo, že s mobbingem se setkali ve stejné míře jak muži, tak ženy. Obětí mobbingu se cítilo zhruba 10 % dotazovaných, 8 % mu přihlíželo a zbytek, tedy okolo 80 % dotazovaných, se s mobbingem nesetkalo ještě vůbec.

Z výzkumů jsou také jasné znaky, které se vyskytovaly na pracovištích, kde se pracovníci setkali s mobbingem. Byla to především téměř chybějící komunikace, nedostatek informací, špatná a příliš soutěživá atmosféra na pracovišti.

### **6.1.3 Norsko**

Shrnující data o výskytu násilí na pracovišti v Norsku byla shromážděna z celkem 14 zdrojů. Zhruba 10 % respondentů odpovědělo, že v posledních 6 měsících byli obětí mobbingu a většina z nich dokázala identifikovat původce útoků (Kmoníčková, Wagnerová, 2009, s. 8).

Alarmující je z tohoto výzkumu informace, že 20 % dotazovaných bylo obětmi násilí na pracovišti ze strany jak nadřízeného tak spolupracovníků. Nejčastěji byli obětí pracovníci v průmyslových odvětvích.

### **6.1.4 Velká Británie**

Studie prováděné Mezinárodní organizací práce vypovídají, že 25 % pracujících je v současné době obětmi násilí na pracovišti (Wagnerová, 2009, s. 3). Stejný údaj je i u pracujících, kteří se s mobbingem setkali v minulosti (Kmoníčková, Wagnerová, 2009, s. 9).

### **6.1.5 Německo**

Výzkumy ukázali, že výskyt mobbingu odpovídá, tomu jaké je sociální prostředí nebo pracovní spokojenost pracovníků ve společnosti. K tomu, jak se mobbing na daném pracovišti vyvíjel, přispívali také samotní kolegové. Čím

větší měla oběť jejich podporu, tím mobbing ustupoval (Kmoníčková, Wagnerová, 2009, s. 9).

Nejčastější metodou mobbingu je šíření pomluv a naopak nejméně se objevuje fyzické násilí.

Beňo (2003, s. 64) uvádí výsledky výzkumu bossingu od největší odborové centrály ve Spolkové republice Německo z [www.igemetall.de](http://www.igemetall.de). Z výsledků vyplývá, že v 37 % případů násilí na pracovišti se jedná právě o bossing a v 10 % případů se na tyranizování podílejí společně podřízení s vedoucím.

## 6.2 Česká republika

U nás se výskytem mobbingu zabývala v roce 2001 společnost GfK (Wagnerová, 2009, s. 3). Výzkum probíhal pomocí opakovaného vícetématického šetření u 633 respondentů.

Výsledkem bylo, že 16 % z dotazovaných bylo oběťmi mobbingu. Nejčastějšími formami útoků bylo nedocení práce oběti, zadávání nesmyslných pracovních úkolů, nebo zesměšňování. K fyzickému násilí docházelo jen minimálně.

Oběťmi útoků byly většinou ženy do 29 let a lidé s nižším stupněm vzdělání, přičemž více než polovina obětí mobbingu byla vystavována násilí na pracovišti po dobu delší než jeden rok (Wagnerová, 2009, s. 4).

Stejně šetření proběhlo o dva roky později, tedy v roce 2003. Počet respondentů se zvýšil na 693. Z výzkumu vyplývá, že v té době bylo obětí mobbingu již 28 % ze všech dotazovaných, to znamená o 12 % více než v šetření prvním. Wagnerová (2009, s. 4) jako možný důvod uvádí větší míru nezaměstnanosti, s tím spojený stres a snahu udržet si stávající zaměstnání.

Dotazník se také týkal otázky sexuálního obtěžování. 25 % žen, které se výzkumu účastnily, byly oběťmi tohoto typu obtěžování. Z mužské části to byly



4 %. Pro porovnání, podle údajů z roku 1996, v rámci tehdejších členských zemí Evropské Unie, se z 96 % dopouštějí sexuálního obtěžování heterosexuální muži, zbývající 4 % připadají na ženy (Novák, Capponi, 1996, s. 93).

Z dalších šetření prováděných na našem území (Wagnerová, 2009, s. 6) vyplývá, že oběti mobbingu většinou svůj boj vzdaly a raději opustily svá zaměstnání. To potvrzuje i jedno z dalších šetření, ve kterém respondenti odpověděli, že pokud by se sami stali oběťmi násilí na pracovišti, společnost by opustili. Většina dotazovaných by samozřejmě pomohla kolegovi, který by byl terčem útoků mobbera. Mohlo by se také zdát, že častěji jsou oběťmi násilí na pracovišti ženy. Tento poznatek ale může vyplývat z toho, že ženy jsou citlivější a muži se naopak k takovému druhu zkušenosti jen neradi přiznávají.

Wagnerová (2009, s. 7) uvádí charakteristiky oběti a původce mobbingu podle výsledků šetření. Oběť je respondenty popisována nejčastěji jako slabá, submisivní a introvertní osobnost. Jen málo z dotazovaných si myslí, že obětí mobbingu se může stát kdokoli. Původce mobbingu je podle nich nejčastěji osoba, která trpí komplexem méněcennosti, je emočně nestálá, agresivní a cholerická. Jen nepatrný zlomek z dotazovaných se domnívá, že strůjcem násilí na pracovišti může být kdokoli z nás.

## 7 PREVENCE PROTI MOBBINGU

Nejdůležitějším faktorem prevence je, jak celá společnost přistupuje k mezilidským vztahům na pracovišti. V dnešní době si je ale většina, především velkých mezinárodních společností, vědoma důležitosti svých pracovníků a toho, jak mezi sebou vycházejí. Dobré vztahy na pracovišti přispívají k celkové pohodě, zdraví a spokojenosti pracovníků (Svobodová, 2008, s. 90).

Prevence začíná již při výběru pracovníků do společnosti. Zde nastává důležitá role personalistů. Ti by měli při prvním rozhovoru s uchazečem rozpoznat, zda příliš nepřitahují konflikty, hádky, zda jsou netolerantní a přehnaně soutěživí. Úkolem personálního oddělení je také sledovat fluktuaci pracovníků a vysledovat případné souvislosti mezi jejich odchody. Náznakem mobbingu, nebo jiného problému na pracovišti, může být opakované obsazování určitého pracovního místa.

Každý pracovník by měl mít představu o tom, co je mobbing a jaké jsou dopady na firmu obecně, pokud se uvnitř objeví. V ideálním případě by společnost měla jasně definovat jaké chování se za mobbing považuje a co mají pracovníci dělat v případě, že se takové chování v jejich okolí vyskytne. Příkladem by vždy měli být vedoucí pracovníci, kteří by se měli chovat podle daných pravidel.

Efektivním způsobem, jak mobbingu předcházet, existuje několik. Vhodné je mít ustanoveno jednu konkrétní osobu, která je vyškolená a dokáže mobbing rozpoznat hned v jeho počátcích a náležitě reagovat. Tímto způsobem přistupují k násilí na pracovišti firmy např. ve Švýcarsku (Svobodová, 2008, s. 89).

Kratz (2005, s. 44) doporučuje ve větších společnostech zřízení informačního krizového centra. Toto centrum by mělo být vedeno zkušeným odborníkem z této oblasti, ať už psychologem či lékařem. Takový člověk by měl velice dobře znát firemní prostředí, ale zároveň by neměl ve společnosti zastávat

odpovědnou funkci, aby nedošlo ke střetu zájmů. Mohl by to tedy být i bývalý personální ředitel, který je nyní v důchodu, nebo člen správní rady, který už tuto, ani jinou, funkci nezastává (Kratz, 2005, s. 45). V každém případě by to měla být osoba důvěryhodná, za kterou se nebudou bát jít pracovníci společnosti. Musí také složit slib mlčenlivosti a mít právo zasáhnout v případě potřeby.

Takovéto centrum v rámci společnosti by mělo poskytovat jejím pracovníkům různé typy školení a seminářů. Kratz (2005, s. 45) uvádí tři typy školení. Prvním typem jsou semináře pro vedoucí pracovníky všech úrovní. Jejich zaměření je na kooperativní řízení, zpracovávání konfliktů, komunikaci nebo sociální integraci. Druhý typ semináře je již pro všechny pracovníky společnosti a týká se především komunikace. Cílem pak je zlepšit komunikační strukturu v celé společnosti. Poslední, třetí typ navrhovaný Kratzem, je o lepším zpracování konfliktů a jejich řešení vhodným způsobem. Tento typ je také pro všechny pracovníky ve společnosti.

Následující desatero podle Svobodové (2008, s. 90) shrnuje zásady prevence a případné řešení mobbingu:

- Správný výběr pracovníků
- Patron nového pracovníka
- Podnikové ujednání, kodexy
- Školení a semináře
- Odstranění možných příčin
- Dotazníky, hodnocení
- Pravidelná sezení
- Pokud mobbing vznikne, je potřeba o něm mluvit
- Osoby v rámci společnosti, které se mobbingem zabývají
- Modely na urovnání, sebeobrana

## 7.1 Whistleblowing

Termín *whistleblowing* vychází z anglického spojení „blow the whistle“, což je v překladu „pískání na píšťalku“. V přeneseném slova smyslu to znamená, že někdo upozorňuje na nekalou záležitost.

Jedná se o zřízení anonymní linky firmy, kam mohou její pracovníci volat v případě, že dochází k neetickému či nezákonnému chování jejich nadřízených nebo spolupracovníků. Může jít tak nejen o problémy formy psychického napadání, sexuálního obtěžování, ale i třeba o korupci. V této souvislosti mohou linku použít i zákazníci nebo externí pracovníci firmy. Nemusí se jednat jen o linku telefonickou, ale z hlediska úspory nákladů společnosti může kontakt probíhat přes email. V obou zmíněných variantách je důležité, aby na lince pracovali vyškolení odborníci a vše probíhalo důvěrně a anonymně.

Jestliže je ve firmě tento systém zaveden a funguje, měli by ho pracovníci využívat až ve chvíli, kdy vyčerpali všechny jiné možné cesty řešení jako je například informování nadřízeného, které ale zůstalo bez odezvy.

Pracovníci také musí projít důkladným školením, aby věděli kdy a jak linky správně využít. Musí být také pravidelně informováni o existenci linky. Dále by firma v této souvislosti měla vytvořit etický kodex a pravidla, jak bude zacházeno s případným původcem problémů či podvodníkem.

V České republice není whistleblowing příliš rozšířen. Tuto linku má u nás jen několik málo firem, většinou těch velkých a mezinárodních.

Ve Spojených státech Amerických dokonce existuje zákon na ochranu tzv. whistleblowerů, neboli informátorů, již od roku 1989 (Kramár, 2006).

## 7.2 Personální poradenství

Všeobecně se dá říci, že na každém personálním útvaru jsou odborníci, kteří by měli být připraveni poskytovat pracovníkům poradenství. Vhodným pracovníkem na tomto místě je například podnikový psycholog, nebo sociální pracovník.

Personální poradenství je pro každou společnost velice důležité. Od 80. let 20. století se vymezipily 4 základní oblasti poradenství (Štikar aj., 1996, s. 117):

1. Poradenství zaměřené na výběr, hodnocení, kariérový rozvoj a uvolňování pracovníků. Právě výběr pracovníků je velice důležitý pro budoucí vzájemnou spokojenost.
2. Poradenství zaměřené na manažery a na pracovníky na náročných pozicích. Jde o různé typy programů z oblasti zvládání stresu, individuálního rozvoje nebo koučingu. Nadřízení mohou od personalistů žádat také rady v oblasti vedení lidí.
3. Poradenství týkající se řešení různých problémů, ať už pracovních či mimopracovních, které často mohou plynout z povahy práce. Každý pracovník společnosti by měl mít možnost obrátit se na personální oddělení v případě, že potřebuje rady z této oblasti.
4. Poradenství spojené s prací s lidmi jako je stabilizace stávajících pracovníků, průzkumy spokojenosti, úpravy pracovního prostředí, nebo zavedení změn.

Personalista nemá v takovémto typu poradenství lehkou roli. Musí hájit jak zájmy pracovníků, tak zájmy celé organizace.

Jiné je to v případě tzv. malých podniků. To je podnik „který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky“ (Koubek, 1996, s. 13). V takových případech může být prevence proti násilí na pracovišti složitá, ale jejím iniciátorem by určitě měl být nejvyšší pracovník nebo přímo majitel společnosti.

## 8 ZÁVĚR

Každý si jistě přeje, aby na jeho pracovišti fungovala komunikace, bylo příjemné prostředí a vládly dobré vztahy. To pak pomáhá k motivaci pracovníků a k jejich výkonnosti. V případě, že jsou tyto vazby a prostředí narušeny mobbingem či bossingem dochází k poklesu pracovního výkonu. A to nejen u oběti a u původce celého konfliktu, ale i u celého pracovního týmu. Proto je velmi důležité rozpoznat včas mobbingové aktivity a tvrdě proti nim zasáhnout, aby se nemohly dále rozvíjet.

V průběhu mobbingu hrají důležitou roli kolegové, kteří všemu přihlížejí. Měli by v takové situaci rázně zakročit a dát iniciátorovi mobbingu jasně najevo, že takové chování není na jejich pracovišti přípustné. Tím projeví i soucit s obětí a začnou se starat o její ochranu.

Nadřízení by rozhodně měli věnovat velkou pozornost klimatu a náladě ve svém týmu, a to ať už náhodnými či cílenými systematickými rozhovory se svými podřízenými. V tomto přístupu se dá využít různých typů dotazníků, jejichž předlohy jsou běžně dostupné v publikacích na téma násilí na pracovišti.

Je velice dobře, že se termín mobbing dostává do povědomí široké veřejnosti a rozhodně by se s tímto trendem nemělo přestat. Jen takovýmto způsobem se některé z obětí odhodlají něco dělat se svou situací a okolí bude vnímavější a pozornější ke každému konfliktu, ke kterému na pracovišti dojde.

Jestliže se objeví jakýkoli náznak konfliktu, je třeba ihned jednat a problém vyřešit. Protože, jak známo, mobbing a bossing často pramení z drobných neřešených konfliktů.

## 9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

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

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 181. ISBN 80-85943-81-6.

EGE, Harald. *Mobbing. Il terrore psicologico sul posto di lavoro e le sue conseguenze psicofisiche sull'individuo*. [online]. 2000 [cit. 2009-04-12]. Dostupné z www: <<http://www.cesil.com/0300/mobit03.htm>>.

GRAVOIS, John. *Mob Rule. In departmental disputes, professors can act just like animals*. [online]. 2006 [cit. 2009-04-5]. Dostupné z www: <<http://chronicle.com/free/v52/i32/32a01001.htm>>. ISSN 0009-5982

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

KMONÍČKOVÁ, Jana, WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing na pracovišti*. [online]. 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupné z www: <<http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/3.pdf>>.

KOLMAN, Petr. *Když se řekne stalking....* [online]. 2008 [cit. 2009-03-28]. Dostupné z www: <<http://www.ceskaskola.cz/Ceskaskola/Ar.asp?ARI=104980&CAI=2127>>.



KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 192. ISBN 80-7169-206-9

KRAMÁR, Tomáš. *Transparentní whistleblowing*. [online]. 2006 [cit. 2009-04-10] Dostupné z www: <[http://www.bezkorupce.cz/samosprava/strategie/1\\_kap\\_7.html](http://www.bezkorupce.cz/samosprava/strategie/1_kap_7.html)>.

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

KRČMÁŘOVÁ, Gabriela. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?* [online]. Ikaros, 2002, roč. 6, č. 6 [cit. 2009-03-13]. Dostupné z www: <<http://www.ikaros.cz/node/964>>. ISSN 1212-5075.

LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia*. [online]. 2006 [cit. 2009-03-10]. Dostupné z www: <[www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html)>.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v ekonomické praxi*. 3. uprav.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. s. 190. ISBN 80-7082-538-3.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (Česká republika). *Zákon o zaměstnanosti 435/2004 Sb.* [online]. 2004 [ cit. 2009-04-10]. PDF. Dostupné z www: <[http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav\\_predpisy/akt\\_zneni/z\\_435\\_2004/ZN435\\_2004.HTM](http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004/ZN435_2004.HTM)>.

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

SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996. s. 134. ISBN 80-85858-30-4.

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

ŠTIKAR, Jiří. aj. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 203. ISBN 80-7184-091-2.

TANČÍK, Vladimír. *Mobbing a bossing na našich pracovištích*. [online]. Vojenské rozhledy, 2005, roč.14, č.3 [cit.2009-03-28]. PDF. Dostupné z www: <[http://www.army.cz/avis/vojenske\\_rozhledy/\\_2005/rozhledy2005-3.pdf](http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/_2005/rozhledy2005-3.pdf)>. ISSN 1210-3292.

VOLAVKA, Jan. *Neurobiology of violence*. 1.vyd. Washigton: American Psychiatric Press, 1995. s. 397. ISBN 0-88048-543-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing - dysfunctional behavior in organization*. [online]. 2009 [cit. 2009-04-15]. PDF. Dostupné z www: <<http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/5.pdf> >.

## 10 SOUPIS BIBLIOGRAFIE

BECK, Gloria. *Zakázaná rétorika. 30 manipulativních technik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 266 s. ISBN 978-80-247-1743-2

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Moc, vliv, autorita*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 126. ISBN 80-7261-053-8.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 559. ISBN 80-85943-57-3.

BENEŠOVÁ, Jana. *Stalking: Dejte si pozor!* [online]. 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupné z www: <[http://www.bkb.cz/redaction.php?action=showRedaction&id\\_categoryNode=292](http://www.bkb.cz/redaction.php?action=showRedaction&id_categoryNode=292)>.

COPRAY, Norbert. *Fairness-Stiftung*. [online]. 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupné z WWW: <[www.fairness-stiftung.de](http://www.fairness-stiftung.de)>.

LANGOVÁ, Dagmar. *Problémy v práci svěřte zaměstnavateli, jde to i anonymně*. [online]. 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupné z www: <[http://podnikani.idnes.cz/problemy-v-praci-sverte-zamestnavateli-jde-to-i-anonymne-pes-/zamestnani.asp?c=A090310\\_1154170\\_firmy\\_rady\\_fib](http://podnikani.idnes.cz/problemy-v-praci-sverte-zamestnavateli-jde-to-i-anonymne-pes-/zamestnani.asp?c=A090310_1154170_firmy_rady_fib)>.

NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat*. 1. vyd. Praha: Portal, 1999. 261 s. ISBN 80-7178-256-4.

NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. 1. vyd. (dotisk) Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. s. 187. ISBN 80-7079-470-4.

SOARES, Angelo. *Bullying: When Work Becomes Indecent* [online]. Montreal: 2002 [cit. 2009-04-11]. PDF. Dostupné z www: <<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf>>.





