

# PRAŽSKÉ SOCIÁLNĚ VĚDNÍ STUDIE

## PRAGUE SOCIAL SCIENCE STUDIES

**MOBBING JAKO DRUH KONTRAPRODUKTIVNÍHO PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ SE  
ZAMĚŘENÍM NA PREVENCI PROSTŘEDNICTVÍM SOCIOMAPOVÁNÍ A  
VIDEOTRÉNINKU INTERAKCÍ**

**2007**

Irena Wagnerová

Psychologická řada PSY-021



ROZVOJ ČESKÉ SPOLEČNOSTI V EU  
VÝZVY A RIZIKA



**Fakulta sociálních věd UK / Faculty of Social Sciences, Charles University**

**Filozofická fakulta UK / Faculty of Arts, Charles University**

Text prošel recenzním řízením.

Studie vznikla v rámci výzkumného záměru MSM0021620841  
*Rozvoj české společnosti v EU: výzvy a rizika.*

Copyright © Irena Wagnerová 2007

ISSN 1801-5999

---

# Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí

---

---

**IRENA WAGNEROVÁ, FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD UNIVERZITY KARLOVY (FILOZOFICKÁ FAKULTA UK)**

---

## **Abstract**

The survey of the concept of mobbing is presented from the view of its workplace incidence in Czech Republic. The attention is paid to the explanation of terms, description of mobbing behaviors, personality of mobbing person and of a victim. Mobbing is compared to a counterproductive work behavior, its concept and theoretical background. This concept had been earlier researched under terms like antisocial behavior at workplace, aggression, revenge, retaliation, deviance, partially also as workplace violence, mobbing, bullying, bossing, harassment or emotional abuse and so on. Finally we focus on prevention of mobbing in organizations. We think that sociomapping and VTI may be used as useful tools for a diagnosis, prevention or treatment of mobbing behaviors. Video training of interactions (VTI) is useful for the development of social skills.

## **Keywords:**

MOBBING, BULLYING, COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR, WORKPLACE VIOLENCE, VIDEO TRAINING OF INTERACTIONS (VTI), SOCIOMAPPING

## **KONTAKT NA AUTORA A PODĚKOVÁNÍ**

---

[irena.wagnerova@ff.cuni.cz](mailto:irena.wagnerova@ff.cuni.cz)

---



# Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a Videotréninku interakcí

## 1. VYSVĚTLENÍ POJMŮ

Při popisu systematického hostilního, manipulativního a neetického chování zaměřeného na poškození jedince se setkáváme s pojmy jako jsou šikana, mobbing nebo bullying. Všechny se v zásadě mohou týkat situací v pracovním ale i ve školním kolektivu. V české terminologii se šikany na pracovišti nejčastěji týká pojem mobbing, zatímco zejména v anglosaské jazykové oblasti má dominantní místo pojem bullying (Wagnerová, 2006).

Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa „to mob“, což se dá přeložit jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na“, „dotírat“, „obtěžovat“, „hromadně napadnout“. Za jeho významem se skrývá systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti. Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovní právní vztah. Často jde o postih zaměstnance za to, že se zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci jiných zaměstnanců svých práv vyplývajících z pracovní právního vztahu.

O mobbing se jedná v okamžiku, kdy je člověk terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, po dobu nejméně půl roku. Leymann (2004) uvádí: „... zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je vlivem mobbingu tlačena do beznadějně a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (statistiky mluví o trvání nejméně půl roku). Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti.“

Dalším výrazem, který bývá v literatuře používán pro šikanu na pracovišti je termín „bullying“, používaný převážně v USA, Velké Británii a v Austrálii, který bývá překládán jako „tyranizování, zstrašování či šikanování“.

Specifickou a rozšířenou formou mobbingu je tzv. „bossing“. Autorem tohoto termínu je Nor S. Kile, který jím označuje systematické šikanování ze strany vedoucího (Beňo, 2003).

K dalším termínům specifikujícím podobně agresivní útoky patří „stalking“ (z anglického stalk – honba, lov, případně to stalk – pronásledovat). Jde o způsob pronásledování, který představuje obtěžování prostřednictvím telefonického teroru, vyhrožování násilím a veřejné slovní napadání. Můžeme se setkat i s termínem „chairing“ (z anglického chair – židle) který se používá pro neférové metody, které uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozici. Termín „staffing“ (z anglického staff – personál) označuje chování podřízených vůči nadřízenému, které má vést k jeho sesazení (Beňo, 2003).



Obr. 1.: Plakát z kanadské kampaně proti násilí na pracovišti

## 2. Mobbing v kontextu kontraproduktivního,

## PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ

Mobbing je třeba chápat v širším kontextu. Projevy chování, které označujeme pojmem mobbing se totiž projevují i v dalších souvislostech (Wagnerová, 2006). Kontraproduktivní pracovní chování (KPCH) je záměrné chování zaměstnance zaměřené na poškození firmy nebo lidí v ní (Spector a kol., 2006). V minulosti se studoval tento typ chování jakožto agrese zaměstnance (Spector, 1978, O'Leary-Kelly, Griffin, Glew, 1996, Neuman, Baron, 1998, Douglas, Martinko, 2001), deviace od žádoucího chování (deviance) (Hollinger, 1986; Robinson, Bennett, 1995), odvěta (retaliation) nebo pomsta (revenge) (Bies, Tripp, Kramer, 1997,

Skarlicki, Folger, 1997). Podrobná obsahová analýza škál použitých v těchto studiích ukázala, že se definice do značné míry překrývají (Spector, Fox, 2005). Z hlediska diagnostiky druhů KPCH vyvinul prakticky každý autor své vlastní dotazníky, jejichž položky vycházely často z kritických incidentů.

Kontraproduktivní pracovní chování je charakterizováno úmyslností a záměrností. Nejde tedy o chování náhodné, neobratné nebo neúmyslné. Jde o chování, které poškozuje organizaci samotnou a/nebo její členy, včetně okruhu zákazníků, dodavatelů a dalších tzv. stakeholders. Někteří autoři za kontraproduktivní pracovní chování považují i takové, které poškozuje neúmyslně, ale v důsledku volného chování (Spector, Fox, 2005).

Muchinsky (2003) používá pojem antisociální chování na pracovišti jako nadřazený všem formám kontraproduktivního pracovního chování. Při široké definici kontraproduktivního pracovního chování jakožto chování, které poškozuje organizaci a její členy musíme zohlednit celou řadu výzkumů, které studovaly izolované projevy chování tohoto typu. Šlo například o absentérství a jeho druhy (Dalton, Mesch, 1991), fyzickou agresi (Perlow, Latham, 1993), krádeže (Greenberg, 1990). Stažení se podrobně zkoumali Hanish, Hulin a Roznowski (1998). Hollinger (1986) rozdělil poškozování organizace na poškozování majetku (krádeže) a poškozování výrobního postupu (nesprávný postup, absentérství).

Další autoři pak definovali celé skupiny agresivního chování a jmenovali řadu příkladů takového chování. Bennett a Robinson (1995, 2000) rozdělili chování na zaměřené proti organizaci a proti jejím členům. Toto rozdělení se ujalo a bylo přijato i dalšími badateli (Fox, Spector, 1999, Fox, Spector, Miles, 2001, McNeely, Meglino, 1994). Chen a Spector (1992) vymezili 21 druhů chování, které seskupili do šesti kategorií (agrese, sabotáž, hostilita a stížnosti, krádež, zneužití návykových látek a absentérství). Celá řada dalších autorů použila souhrnný termín kontraproduktivní pracovní chování nebo termín s podobným významem (Martinko, Gundlach, Douglas, 2002, Miles, Borman, Spector, Fox, 2002, Penney, Spector, 2002).

Jiní badatelé se věnovali především násilí na pracovišti a jeho definicím. Například Khalef (2003) zmiňuje čtyři nejčastější skupiny násilného chování v práci. Jsou to:

1. slovní násilí – indiskrétní dotazy, odposlouchání telefonních hovorů, čtení e-mailů a dopisů, kritika soukromého života oběti, verbální napadání oběti, křik, poznámky útočící na důstojnost (výsměch, rasismus, sexismus, přezdívký), přezírání oběti v přítomnosti jiných, odmítání spolupráce s obětí, manipulace se slovní komunikací (popírání ústních dohod, lhaní, dvojsmyslné poznámky), zakazování komunikace, zlomyslné pomluvy, neopodstatněné obviňování,
2. fyzické násilí – agresivní gesta (bouchání dveřmi, bouchání pěstí o stůl), výhrůžky nebo fyzická agrese (strkání, plivání, šlapání na nohu, obtěžování), ničení práce a věcí, sledování oběti (nejen v práci, ale například i cestou domů), vystavování oběti rizikovým pracovním podmínkám, přičemž jim je oběť opakovaně vystavována, a ne nikdo jiný (např. nošení těžkých břemen apod.),

3. sexuální násilí – sexuální násilí bez fyzického kontaktu (nabídka, narážky a poznámky se sexuálním podtextem), sexuální nátlak s fyzickým kontaktem,
4. násilné chování – urážlivá gesta, naschvály, kanadské žertíky (schovávání věcí, vypínání topení, když je v kanceláři chladno apod.).

Některé definice vycházejí z příčin chování. Například Fox, Spector a Miles (2001) zjistili, že mezilidské konflikty vedou ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování zaměřenému proti lidem, zatímco pocit nespravedlivého zacházení jako celku vede k zaměření proti organizaci. K podobným závěrům dospěli i Spector a Bruk-Lee (2006). V tomto případě může však jít o přenesení cíle agrese, který je nedosažitelný (například top management), případně agrese k němu neslučitelná s dalším zaměstnáním na cíl, který je k dispozici a dosažitelný. Poškození tohoto blízkého cíle může vest dříve nebo později k poškození původního cíle, který projev agrese vyvolal. To ostatně částečně dokazují poslední výzkumy Lee a Spectora (2004), které ukazují, že konflikt se spolupracovníky vede ke KPCH zaměřenému proti lidem, zatímco konflikt s nadřízeným vede ke KPCH zaměřenému proti organizaci. V další studii Spector a Fox (2006) zjistili, že zneužití a sabotáž byly silně spojeny se zlobou a stresem, krádež neměla vztah k emocionálnímu stavu a stažení bylo spojeno s nudou a pocitem ublížení. O souvislosti násilí a stresu na pracovišti píše například Hladký (2006).

Na základě dělení podle Robinsona a Bennetta (1995) dělíme KPCH na chování zaměřené proti organizaci a proti jejím členům. Dále lze členit položky do pěti skupin – zneužití, odklon od výrobní praxe, sabotáž, krádež a stažení se. Toto členění bylo použito i v dále popsáném dotazníku.

1. Zneužití (abuse) zahrnuje škodlivé chování zaměřené proti spolupracovníkům. Může jít například o škodolibé poznámky, vyhrožování, pomluvy nebo ignorování, které jsou typické pro mobbing nebo bullying (Kmoníčková, 2004, Kmoníčková, 2005, Wagnerová, Kmoníčková, 2005). V této souvislosti se mluví i o citovém zneužití nebo o nezdvořilém chování (Keashly a Harvey, 2005, Pearson, Andersson, Porath, 2005). Hranice mezi KPCH a mobbingem je skutečně velmi jemná, obě oblasti se překrývají. Podle Spectora (2005) rozdíl spočívá v tom, že při popisu mobbingu se soustředíme hlavně na vliv tohoto chování na oběť, zatímco při popisu KPCH se soustředíme hlavně na aktéra. Nicméně současné studie mobbingu jsou komplexní a zkoumají oběť, aktéra i prostředí mobbingu (např. Kmoníčková, 2005, Lutgen-Sandvik, 2003) a toto rozlišení již není ostré.
2. Odklon od výrobní praxe je úmyslným selháním při plnění pracovních úkolů. Jedinec odmítne postupovat podle určených pracovních postupů.
3. Sabotáž je ničení majetku zaměstnavatele, ať už jde o materiál, polotovary, výrobek nebo výrobní zařízení, náčiní nebo o budovy a jejich zařízení. V dnešní době je častým například mazání nebo i zcizení důležitých informací (databáze zákazníků, dodavatelů, finanční a účetní data, výrobní návody a další).
4. Krádež vychází z Hollingerova (1986) konceptu majetkové deviace a navíc k tomu zahrnuje i krádeže majetku spolupracovníků, případně klientů, dodavatelů a dalších s organizací spojených osob. Jde například o odnášení pracovních prostředků, kancelářských pomůcek, pracovních oděvů, výrobků a

materiálu domů bez povolení. Může jít i o případy použití telefonu, faxu, internetu nad rámec obvyklého použití pro osobní účely v práci (například dlouhé soukromé mezinárodní hovory apod.).

5. Stažení se zahrnuje především absence a pozdní příchody. Dále jde o delší přestávky, než na jaké je nárok, časné odchody a také věnování se v průběhu pracovní doby jiným činnostem, nespojujícím s výkonem práce (surfování na internetu, práce pro sebe atd.).

V uvedeném výkladu vidíme, že pojmy kontraproduktivního pracovního chování a násilí na pracovišti, včetně mobbingu, významně souvisejí.

### 3. MOBBUJÍCÍ JEDINEC

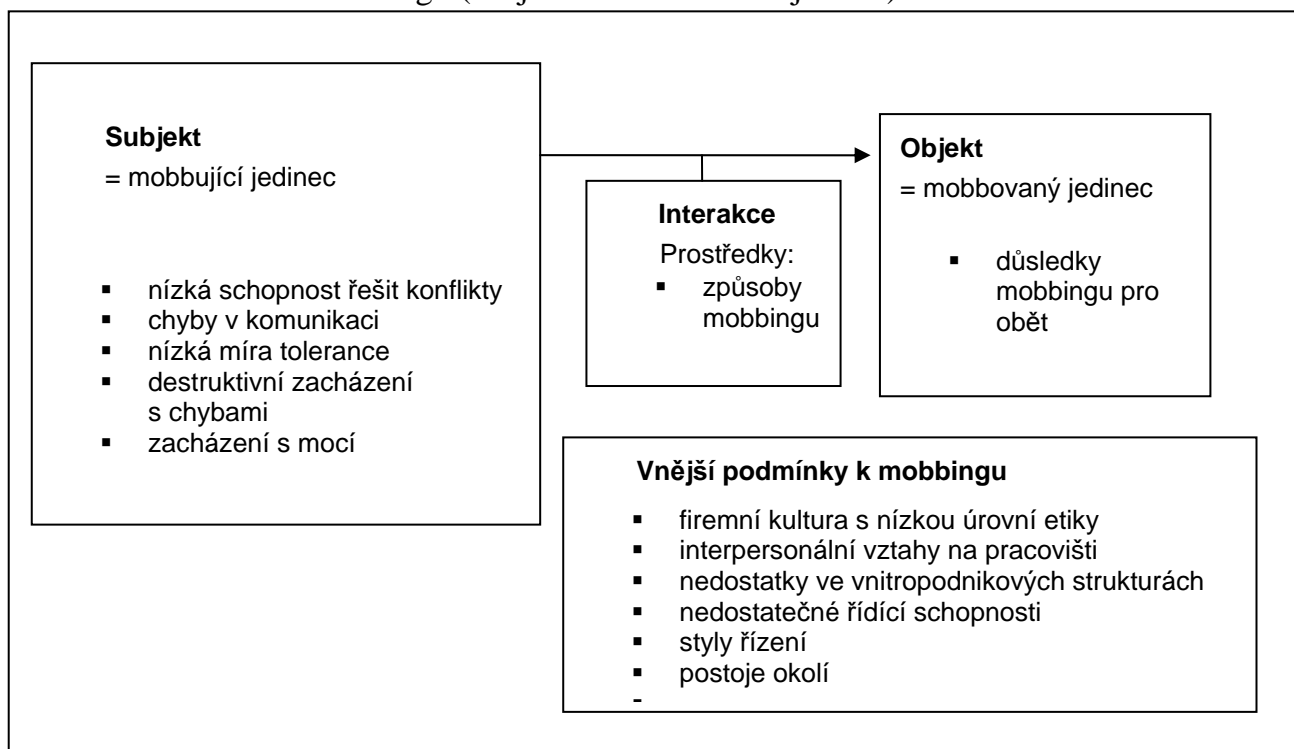
Autoři věnující se této problematice se shodují v tom, že neexistuje typický pachatel mobbingu, že jím mohou být muži i ženy na různých pracovních úrovních. Podle toho, jakým způsobem se na mobbingu podílejí je Huberová (1995) rozděluje na strůjce – tedy ty, kteří mobbingové strategie vymýšlí, náhodné pachatele – ti, u kterých mobbing vznikl z konfliktu, jež se rozrostl v dlouhotrvající spor a oni v něm poté získali převahu a spoluúčastníky – ti, kteří strůjce aktivně podporují nebo ti, kteří předstírají, že problém nevidí, a tudíž proti němu nic nečiní.

Některé atributy mají aktéři mobbingu (mobběři) společné. Především bývají zdatnými manipulátory, se znaky, které definovala Nazare-Aga (1999): navozují pocit viny u ostatních, přenášejí zodpovědnosti na druhé, komunikují nejasně, mění názory a chování podle potřeby, zpochybňují kvality, schopnost a názory druhých, kritizují druhé, podněcují konflikty, stavějí se do role oběti, nedbají žádostí ostatních, využívají druhé ve svůj prospěch, vyhrožují či vydírají ať přímo či nepřímo, chovají se vyhýbavě, snaží se vyvolat dojem převahy, lžou, jsou egocentričtí, závistiví, odmítají kritiku své osoby, popírají fakta, nerespektují práva a potřeby druhých atd.

Mobbing je agresivní chování, i když se zřídka setkáváme s mobbováním oběti prostřednictvím fyzického napadení. Častěji se jedná o psychický útok, jako je slovní napadání oběti, slovní potyčky, urážky. Aktérem mobbingu je člověk, který agresi uplatňuje, chce-li vědomě uspokojit své potřeby a cíle. Například získat moc, převahu, postavení apod. Čermák (1999) hovoří o tzv. instrumentálním typu násilníka.

K mobbingu dojde za předpokladu „vhodné“ konstelace podmínek, tedy setkání se mobbující jedinec jako subjekt interakce s obětí mobbingu, tedy objektem interakce a nahrávají-li jí i vnější podmínky. Mobbing jako situaci lze chápat jako proces, který naznačuje obr. 2

Obr. 2: Vznik mobbingu (subjekt v interakci s objektem).



## 4. OBĚŤ

Není prokázáno, že by existovala typická oběť mobbingu. Obvykle se však obětí stávají osoby, které se nějakým způsobem liší od ostatních. Huberová (1995) mluví o zvýšeném riziku pro osoby osamocené, tedy např. ženy v čistě mužském kolektivu či pro pracovníky nějakým způsobem odlišné např. barvou pleti, vírou apod., pro osoby úspěšné či pro nově příchozí zaměstnance.

Mobbing má samozřejmě vliv na psychiku i zdravotní stav oběti. U obětí byla zaznamenána zvýšená nemocnost (Voss a kol. 2001). Prokázán byl tzv. psychosomatický model působení mobbingu (Djurkovic a kol., 2004). Mobbing vede u oběti k negativním psychosomatickým následkům, což vede ke zvýšené snaze o odchod z organizace. K nejčastějším psychickým důsledkům se řadí: deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti, pomýšlení na sebevraždu či posttraumatická stresová porucha (např. Quine, 1999, Kivimaki a kol., 2003).

Výzkumy v Norsku ukazují, že sebevraždu spáchá ročně přibližně 100 obětí mobbingu (LMM, 2002). Leymann (1996) se zmiňuje o tom, že každá šestá z každé oficiálně zaznamenané sebevraždy ve švédských statistikách může být zapříčiněna právě mobbingem. Beňo (2003) uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání. Mezi nejčastější somatické následky se řadí např. poruchy krevního oběhu a srdce, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění a onemocnění zažívacího traktu.

Tyto stavy se samozřejmě promítají i do oblasti sociálních vztahů oběti. Mobbing může vést po určité době k vážným rodinným krizím, může narušit pevná přátelství a postiženého může dohnat až k extrémnímu řešení, jakým je právě sebevražda (Leymann, 2004).

Existují určité souvislosti mezi mobbingem na školách a v zaměstnání. Touto problematikou se zabývá řada autorů. Dokonce jsou popsány případy mezi učiteli navzájem (Kariková, 2006). Přesto není dosud dostatečně osvětlena otázka, zdali oběť školní šikany má větší pravděpodobnost stát se obětí mobbingu na pracovišti. Domníváme se, že větší pozornost si zaslouží i podrobnější psychologický popis aktérů a obětí. Je nepochybné, že mezi oběti budou patřit osoby labilnější, spíše introvertní atd. apod. Z výzkumu agresora ve škole Karikové a Šimegové (2005) vyplývá, že agresor je spontánní, reaktivně agresivní, vzrušivý, nervózní a extravert. Tedy jde o labilního extraverta. Štěch (2006) však celkově zpochybňuje koncept šikany i fakt, že se obecně soudí, že se agresivita zvyšuje.

## 5. FIREMNÍ KULTURA, STYL VEDENÍ A MOBBING

Výskyt mobbingu na pracovišti ovlivňuje firemní kultura. Z hlediska prevence výskytu mobbingu je jedním z úkolů firemní kultury působit na mezilidské vztahy uvnitř firmy.

V charakteristice osobnosti řídicího pracovníka se odráží i styl řízení, kterým působí na své podřízené. Huberová (1995) hovoří o tom, že špatný styl řízení je v případě mobbingu závažným faktorem.

Nejčastěji se v literatuře objevuje dělení řídicích stylů na typy: autokratický, liberální a demokratický (např. Hayesová, 2003; Bedrnová, Nový, 1998). Huberová (1995) hovoří o tom, že autoritativní styl řízení přispívá k mobbingu z toho důvodu, že nadřízený, který jej zastává, nedává prostor k diskusím či k otevřené kritice.

Výzkumy ve Finsku (Vartia, 1996) potvrzují, že problém mobbingu se vyskytl tam, kde převládalo direktivní, autoritativní řízení a kde se problémy řešily z pozice moci. Mobbing se naopak neobjevil v prostředí, kde převládal demokratický styl řízení a problémy se řešily diskusí.

## 6. MOTIVAČNÍ FAKTORY PODMIŇUJÍCÍ VZNIK MOBBINGU

Mezi časté důvody vzniku mobbingu rozhodně patří strach ze ztráty pozice, obava z konkurence či hledání obětního beránka.

Davenportová (in Lednická, 2002) uvádí čtyři základní motivy, které nutí aktéry mobbingu k šikaně. Jsou jimi: ohrožení sociálního statusu, ohrožení práce a funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba bezpečí a uznání. K dalším motivům mobbingu či bossingu patří i frustrace, dlouhá chvíle či nuda, stres, organizační tlaky, zloba a závist, intolerance, strach ze ztráty vlastní autority

a finanční situace. Dle Huberové (1995) patří mezi důvody mobbingu ze strany nadřízeného například hněv na organizaci, touha po moci, osobní důvody, strach ze ztráty kontroly, strach z převahy, strach z nevyslovených myšlenek.

## 7. FÁZE MOBBINGOVÉHO PROCESU

Většina autorů uvádí, že na počátku mobbingu bývají vždy izolované interpersonální konflikty (např. Beňo, 2003, Leymann 2004). Pokud nejsou dostatečně a včas řešeny, mohou se rozvinout až v mobbing jako takový.

Pokud se konflikt nevyřeší nebo komunikace nevyjasní, často se oběť stane terčem útoků s cílem ji poškodit. Leymann (in Huberová, 1995) hovoří o fázi „nástupu psychického teroru“. Dodává, že v této fázi dochází k viditelnému zhoršení fyzického stavu oběti.

V další fázi dochází ke konkrétnímu napadání, ubližování nebo k útokům (např. obvinění z duševní vyšinutosti atp.), nespravedlivým obviněním, jakož i k cílenému pracovnímu přetěžování (příp. podceňování). Často se v této fázi o případu dozvídá i vedení společnosti a pokud nezasáhne, dává tím nepřímo souhlas k takovému chování či jednání. Jde o fázi, kdy se „případ stává oficiálním“.

V poslední fázi již oběť prakticky ztrácí možnost se bránit a dostává se zcela do pasivní pozice. Jedná se o „fázi vyloučení“. Oběť je nyní mnohdy zlomena v celé podstatě své osobnosti a vykazuje často právě ty znaky chování, které ji byly od samého počátku neoprávněně vytýkány. Podle okolností pak vzniklou situaci zaměstnavatel řeší: výpovědí, odstupným, výstrahami, přidělením pracovního místa odděleného od ostatních nebo neustálým přerazováním oběti z oddělení do oddělení. Často se stává, že oběť nátlak neunese a raději ukončí pracovní poměr na vlastní žádost. Lutgen-Sandvik (2003) píše o cyklu emocionálního zneužití.

## 8. STRATEGIE MOBBINGU

Existují rozdíly mezi způsoby provádění mobbingu podle toho, na jaké úrovni probíhá i podle toho, zda je aktérem muž či žena. Leymann (2003) rozlišuje následujících pět kategorií strategií mobbingu:

Útoky na možnost vyjádřit a svěřit se.

Útoky na sociální vztahy.

Útoky na pověst, úctu a vážnost.

Útoky na kvalitu pracovního či osobního života.

Útoky na zdraví.

Jako hlavní rozdíly mezi mobbingem mužů a žen Huberová (1995) uvádí u žen: posmívání se (např. za postavu, hlas apod.), „přihazování polínek do ohně“ bez

ověření pravdivosti informací, štvání za zády oběti, nekonkrétní narážky, skákání do řeči tak, aby oběť nebyla schopna dokončit větu. Muži používají ignorování, vyhrožování až agresivitu, upozorňování na slabé stránky, systematické shazování oběti, cynismus.

## 9. VÝSKYT MOBBINGU

Společnost GfK–Praha (GfK, 2004) provedla šetření výskytu mobbingu v české společnosti v roce 2001 prostřednictvím opakovaného vícetematického šetření – omnibusu v rámci populace České republiky na vzorku 633 osob, které byly v pracovním poměru, a tudíž mohly mít s tímto problémem osobní zkušenost.

Celkem se s mobbingem setkalo 16 % osob. Nejčastěji se projevoval jako kritika či nedoceňování práce oběti nadřízeným, ukládání nekvalifikované práce či zadávání nesmyslných pracovních úkolů. Dále byly oběti vystaveny neustálému přerušování v řeči nebo byly ostatními zesměšňovány. Jen výjimečně docházelo k fyzickému násilí.

Skoro dvě pětiny postižených byly některé z forem mobbingu vystavovány jednou týdně a častěji, více než polovina (58 %) déle, než jeden rok. Oběťmi mobbingu byly nejčastěji ženy ve věku do 29 let a lidé s nižším stupněm dosaženého vzdělání.

Stejným způsobem byl proveden výzkum i v roce 2003, tentokrát na vzorku 693 pracujících osob. Obětí mobbingu bylo 28 % osob. Jako nejčastější mobbingové strategie uváděly: zadávání nesmyslných pracovních úkolů, ukládání nekvalifikované práce, nedoceňování již provedené činnosti, zesměšňování a pomlouvání osoby v rámci pracovního kolektivu, časté okřikování, podrobování jejich práce neustálé kritice. K fyzickému násilí opět docházelo v minimální míře.

Téměř 25 % obětí bylo některé z forem mobbingu vystavováno jednou týdně i častěji, více než polovina (54 %) po dobu delší než jeden rok. Počet osob, které uváděly osobní zkušenost s mobbingem ve srovnání s rokem 2001 vzrostl o 12 %. K podobným závěrům často se zajímavými souvislostmi dospěla i mapující studie výskytu mobbingu v zaměstnaní (Kmoníčková, 2004) mezi studenty vysokých škol s pracovními zkušenostmi a mezi pracujícími.

Pro fenomén sexuálního obtěžování se v Česku vžil mírně ironický termín "harašení". Podle průzkumu společnosti GfK jej zažila každá desátá Češka nebo Čech. Jako závažný problém vnímá sexuální obtěžování v České republice 42 % žen a přibližně třetina mužů. Drtivá většina lidí si pod definicí sexuálního obtěžování představí vymáhání sexuálního styku pod hrozbou finančního postihu nebo propuštění z práce. Naproti tomu, pokud si někdo na pracovišti vylepuje plakáty s obnaženými těly nebo vypráví nevhodné vtipy, pak podle většiny lidí o obtěžování nejde. Obtěžování bývají častěji mladší a rozvedení lidé. Terčem sexuálního obtěžování se v Česku stala téměř čtvrtina mladých žen. Sexuální obtěžování se netýká jen žen, sexuální obtěžování přiznali čtyři muži ze sta (GfK, 2004).

## 10. DŮSLEDKY MOBBINGU PRO ORGANIZACI

Mobbing přináší ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává optimální výkon (Šolcová, 1995). Mobbing zvyšuje celou řadu nákladů organizace, a tak negativně ovlivňuje výkonnost organizace jako celku (studie Mezinárodní organizace práce, Olsen, 2004). Mezi hlavní důsledky mobbingu patří:

1. Zvýšení nemocnosti.
2. Narůstá podíl předčasných odchodů do důchodu.
3. Zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců.
4. Snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku,
5. Náklady spojené se stížnostmi a soudními spory se zvyšují.

V rámci třetí Evropské studie pracovních podmínek bylo v roce 1996 provedeno 21 500 řízených rozhovorů se zaměstnanci ze všech států Evropské unie (Olsen, 2004). Mimo jiné byla sledována nemocnost obětí násilí v zaměstnání během posledního roku. Zjištěny byly následující údaje:

- 35 % obětí fyzického násilí v zaměstnání bylo v pracovní neschopnosti.
- 34 % obětí mobbingu v zaměstnání bylo v pracovní neschopnosti.
- 31 % obětí sexuálního obtěžování v zaměstnání bylo v pracovní neschopnosti.

Studie Mezinárodní organizace práce ohledně mobbingu a produktivity ve Velké Británii autorů Hoela, Sparksové a Coopera (2004) upozornila na souvislosti mezi výskytem mobbingu a poklesem pracovní produktivity. 25 % zaměstnanců, kteří uváděli, že jsou v současnosti obětí mobbingu, vykazovali produktivitu o 7 % nižší než ti, kdo udávali že nebyli ani obětí, ani svědky mobbingu. Dalších 25 %, kteří uvedli, že byli obětí mobbingu, v posledních pěti letech měli pokles o 4 % nižší než ti, kdo nebyli ani obětí, ani svědky mobbingu.

Další výzkum v Norsku prokázal, že se u obětí mobbingu či obtěžování výkonnost snižuje dříve či později v 80 % případů (NLIA, 2004).

Mezi další náklady spojené s mobbingem jsou náklady na zvýšenou nemocnost a dále i na soudní a správní výdaje. Firmy by měly věst v patrnosti, že soudnímu sporu zpravidla předchází stížnost zaměstnance a měly by tedy stížnostem a jejich spravedlivému vyřizování již na organizační úrovni věnovat patřičnou pozornost.

## 11. PREVENCE MOBBINGU

Leymann (in Resch, Schubinski, 1996) hovoří o čtyřech faktorech, které výrazně přispívají k mobbingu na pracovišti. Jsou to nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení. Resch a Schubinski (1996) v souvislosti s těmito faktory navrhuje několik opatření, která riziko mobbingu sniží:

Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu pracovníků, a tím i riziko jeho vybějení na dalších pracovištích. Dostatečná kontrola práce jednotlivých pracovníků a možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech snižuje pravděpodobnost výskytu mobbingu.

Chová-li se top management odpovídajícím způsobem, svým příkladem předává model chování na střední management. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury.

Ve firmách by měl mít každý pracovník právo stěžovat si a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím. A to i v případě, že je v naprosté opozici vůči názorům ostatních.

Ve firmách by mělo být jasně stanoveno, jaké chování se považuje za mobbing a jaké chování je akceptovatelné. Management by měl proti mobbingu aktivně a otevřeně vystupovat, svým chováním jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti.

Ve firmě by měly být stanoveny cíle jednotlivých aktivit, které by měly být sladěny s osobními cíli jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci by pak měli být hodnoceni podle splnění těchto cílů. Předem by mělo být stanoveno, jakým způsobem budou zaměstnanci za splnění cílů odměněni. Výsledkem hodnocení by pak mělo být přiřazení k dané mzdové soustavě.

Pokud již k mobbingu došlo, je důležitá práce na sobě v oblasti komunikace. Ta může pomoci zejména ve fázi prvotního konfliktu

V případě, že k mobbingu dojde i přes snahu konflikt vyřešit, je nutné, aby se postižený snažil o rozhovor s aktérem mobbingu a zjistil důvod, proč tomu tak je. V tomto případě je nezbytné, aby se postižený snažil o racionální komunikaci, aby si připravil dobré argumenty, aby zaujal postoj, při němž je vidět, že se nebojí, že má pro svá tvrzení dobré důkazy a je schopen je doložit.

Oběti mobbingu by měly mít možnost požádat o pomoc v rámci organizace, pro kterou pracují, například obrátit se na svého nadřízeného nebo ostatní nadřízené, závodní radu, odbory, personální oddělení nebo zdravotní středisko. Ti by pak měli neprodleně oběti poradit a podporovat ji, určit a dokumentovat skutkovou podstatu věci ve společných nebo oddělených pohovorech s pachatelem a obětí, obeznámit pachatele s pracovními právními souvislostmi a následky jeho počínání, navrhnout přijetí protiopatření u příslušných orgánů, všechny stížnosti a upozornění prošetřit, doprovázet nebo zastupovat oběť při dalších rozhovorech. Zároveň by firmy měly mít stanoveny i postihy, které může mít chování definované jako mobbing pro pachatele (např. peněžité trest, přeložení, výpověď).

Firmy, ve kterých se s mobbingem již setkali či kde jeho výskyt hrozí, by měly vytvořit přesné směrnice a postupy pro tento případ. Zaměstnanci by měli být o mobbingu a jeho projevech poučeni, stejně jako o způsobu, jakým by měli v takovém případě postupovat.

Dále popisujeme dvě metody, které se nám jeví z hlediska prevence a zvládnutí mobbingu jako pokrokové a perspektivní. Jde o sociomapování a videotrénink interakcí (VTI).

### 11.1. Využití sociomapování v prevenci mobbingu

V poslední době u nás získává na popularitě sociomapování. V roce 1997 na pracovišti Centra pro výzkum stresu v Praze vyvinul Radvan Bahbouh dynamickou sociometrii, novou metodu sociometrické analýzy, založené na teorii fuzzy množin, kterou popisuje například Zadeh (1965).

Sociomapování je zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, který je neurčitý a nekompletní (Bahbouh 1994; Bahbouh a Bahbouh, 2002; Bahbouh 2004). Bahbouh vychází z klasické Morenovy sociometrie (Moreno, 1951) a chápe dynamickou sociometrii jako komplexní analýzu, která je zaměřena na faktory skupinové struktury a dynamiky. Informace obsažené v souhrnných sociometrických datech, formované do množiny, mohou být graficky znázorněny jako sociogram. Sociomapování je metoda využívaná pro analýzu a zobrazení dat. Vytváří vizuálně kódovaný obraz připomínající mapu. Existují dva typy Sociomap – WIND a STORM (Bahbouh, 2004). WIND je typ Sociomapy, který se využívá pro analýzu týmů. Objekty zobrazené na mapě představují ve osobu z týmu. Vzdálenost mezi osobami na mapě reprezentuje intenzitu komunikace (čím jsou si blíže, tím více spolu komunikují), postoje (sympatie, respekt), nebo jakákoli další vztahová měřítko. Výška může být libovolná proměnná například průměrná kvalita komunikace.

Sociomapování původně vzniklo v souvislosti s potřebou analyzovat tenze v malých sociálních skupinách, kde nemohly být použity běžné postupy. Hlavní výhodou sociomapování je možnost integrace a efektivního zpracování velkého množství různorodých dat, která umožňuje odhalit nejen jejich strukturu, ale i dynamiku změn.

Sociomapování se dá využít při rozvoji týmů. Dá se využít k 1) poznání konfliktů v týmu, 2) pochopení mocenských soubojů, 3) zhodnocení důvodů pro přijetí nových členů týmů nebo pro odchod členů týmů a 4) pochopení celkového fungování tmu z hlediska efektivity. Dále mohou být využity i pro navržení intervencí, které mohou zvýšit efektivitu týmu (Bahbouh, Warrenfeltz, 2004).

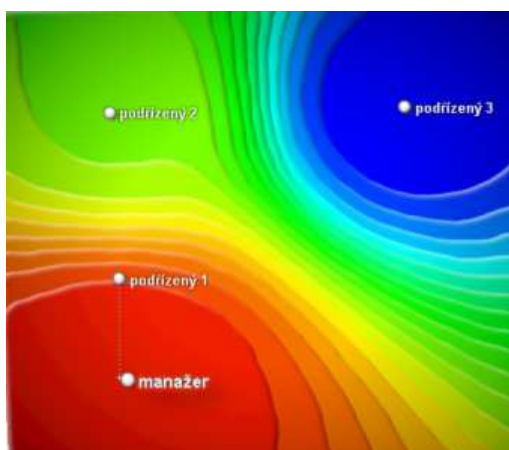
Tuto metodu pokládáme za vhodnou i pro diagnostiku potenciálu rozvoje mobbingu. Metoda není pochopitelně zacílena přesně na tuto oblast, proto pokud zjistíme značné komunikační bariéry, které provázejí sociální izolaci oběti mobbingu, musíme zjišťovat příčiny.

Následující sociomapy byly vytvořeny pomocí programu demonstračního programu tvorby sociomap společnosti QED Group na <http://demo.sociomap.com/>. Ke kvalitnějšímu pochopení sociomapy a její

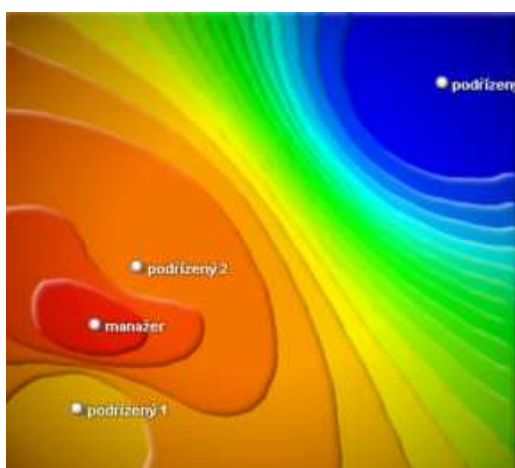
interpretace přispěli Mgr. M. Osuský a E. Rozehnalová z QED Group.

Je otázkou, jak vlastně vypadá nejefektivnější „ideální“ komunikace. Není to „maximální“ možná komunikace, ale komunikace především efektivní s vysokým pochopením sdílené informace. V sociomapě vyjadřuje úroveň a kvalitu komunikace výška a vzdálenost mezi body.

Obrázek 3.: Sociomapa polarizace skupiny. Podřízený 1 s manažerem těsně spolupracuje, podřízený 2 zaostává a podřízený 3 se izoluje. Podřízený 2 stále komunikuje se 3.



Obrázek 4.: Sociomapa rozdělení skupiny – manažer spolu s podřízeným 1 a 2 vytvořili skupinu, podřízený 3 izolován a vyloučen z komunikace.



Sociometrie sociálních skupin může významně napomoci včasné diagnostice vznikající mobbingové situace. V praxi jsou časté i případy, kdy k mobbingu otevřeně došlo či dochází, ale problém není rozpoznán a pojmenován. Právě prostřednictvím sociometrie a sociomapy je možné tyto problémy zaznamenat.

## 11.2. Využití videotréninku interakcí v prevenci a terapii mobbingu

Metoda videotrénink interakcí (VTI) se prostřednictvím rozboru videonahrávek soustředí na zlepšení komunikace (Bidlová, Gillernová, 2006). Metoda vznikla na počátku 80. let 20. století v Nizozemsku a jejím tvůrcem je holandský psycholog a terapeut Harrie Biemans. Je dnes používána v mnoha zemích Evropy i v USA jako progresivní metoda intervence při poruchách interakce mezi aktéry komunikace, původně ve školském prostředí. VTI je založen na principech dobré komunikace a na podrobné analýze interakčních prvků a vzorců. Tato analýza interakcí nabízí nový pohled na problémovou situaci a na možnosti změny.

Centrálním tématem VTI je komunikace. Videotrénink interakcí se zaměřuje na rozvíjení verbálních a neverbálních komunikačních dovedností, které podporují pozitivní interakci. Ve VTI se většinou zabýváme interakcemi mezi dospělými a dětmi, ale i mezi pečujícími a osobou na nich závislou, nově i interakcemi mezi dospělými (Beaufortová, 2002).

VTI trenér (poradenský pracovník) pracuje na efektivním využívání komunikace s cílem vytvořit pozitivní atmosféru. V České republice došlo k dalšímu rozvoji a využití metody VTI, přesahující rámec rodiny a školy. Je využívána jako velmi efektivní nástroj pro rozvoj komunikačních dovedností pracovníků pomáhajících profesí, manažerů, vedoucích týmů, supervizorů apod. I zde je cílem rozvoj úspěšných interakcí, které vedou k vřelé, tvůrčí a oceňující atmosféře v organizacích, k rozvoji týmové spolupráce i k vzájemnému porozumění v běžném pracovním kontaktu pracovník – klient.

Postup spočívá v tom, že terapeut natáčí pomocí videokamery běžnou situaci. Sám provede rozbor nahrávky (interakční analýzu) a vybírá z ní momenty nebo sekvence, kdy se komunikace daří nebo takové momenty, které vytvářejí významný rozdíl oproti původnímu pohledu klienta na komunikaci nebo na problém. Ty pak při další návštěvě v rodině (ve škole apod.) ukazuje a hovoří o nich společně s klienty.

VTI je považován za krátkodobou formu terapie. Trvá v průměru od 1 do 6 měsíců. Tam, kde je problém v komunikaci závažnější, komplexnější nebo tehdy, když je přítomno více rizikových faktorů, však není výjimkou 10–15 setkání nad nahrávkou.

Pro své charakteristiky je při uplatňování dynamického přístupu významnou a účinnou podporou také využívání metody videotréninku interakcí (Bidlová, Strnádková, 2006). Výhodné přitom mimo jiné je, že se jedná o formu pomoci, která je realizována přímo v prostředí, kde problémy vznikají, jsou zde též akcentovány principy dobré komunikace a pořízené videozáznamy pak především slouží jako prostředek k rozpoznání existujících silných stránek klientu, jako stimulace pozitivních změn v interakci – což velmi dobře koresponduje s východisky dynamické diagnostiky (Bidlová, 2003).

VTI se dá využít i v souvislosti s mobbingem, a to zejména v těch případech, kdy aktéři mobbingu mají ochotu spolupracovat na rozpoznání a změně situace.

Vycházíme z toho, že mobbing je často úmyslným a vědomým chováním, nicméně částečně je i nevědomým a pudovým projevem. Pokud je toto chování zachyceno prostřednictvím VTI, označeno jako neprospěšné, pak je zde šance na jeho postupnou eliminaci. Přitom je zapotřebí akcentovat pozitivní prvky komunikace. Vhodnými situacemi pro VTI budou pracovní porady a pracovní interakce. Domníváme se, že VTI je perspektivní metodou, která může napomoci při zvládnání mobbingu.

## 12. ZÁVĚR

---

S tím, jak se zvyšuje tlak na produktivitu a výkonnost zaměstnanců na straně jedné a obava z nezaměstnanosti na druhé straně, se čím dál častěji setkáváme s projevy hostility a násilí na pracovišti, například v podobě mobbingu. Vzhledem k destruktivním dopadům na mentální i somatické zdraví oběti, další zaměstnance, firemní kulturu a výkonnost firmy jako celku je nezbytné problematice mobbingu co nejvíce porozumět, naučit se ji řešit a rizikovým situacím pokud možno předcházet.

---

---

## LITERATURA

---

- AARON, T. E.; ISAKSEN, J. A. *Sexual Harassment in the Workplace*. McFarland&Company, 1993.
- BAHBOUH, R.; WARRENFELTZ, R. *The Application of Sociomapping to Executive Team Development*. Konference SIOP, 2004. Dostupné z <http://www.hoganassessment.com/hoganweb/documents/ApplicationOfSociomapping.pdf>. Staženo 10. 5. 2007.
- BAHBOUH, R.; BAHBOUH, K. Sociomapování: metoda analýzy socio-ekonomických systémů. In *Psychologie v ekonomické praxi*. 2002, roč. 37, č. 3–4, s. 191–198.
- BAHBOUH, R. *Sociomapování*. 1. vyd. 1994. Praha: Gema Art.
- BAHBOUH, R.: *Sociomapování*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, 2004. 151 s.
- BEAUFORTOVÁ, K. *Videotrénink interakcí*. Praha: SPIN, 2002.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, 1998.
- BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 2000, č. 85, s. 349–360.
- BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Brno: ERA, 2003.
- BIDLOVÁ, E.; GILLERNOVÁ, I. *Sociální dovednosti učitele a možnosti jejich rozvíjení pomocí videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2006. 24 s. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, č. PSY-003. ISSN 1801-5999.
- BIDLOVÁ, E.; STRNÁDKOVÁ, E. *Příspěvek k dynamické diagnostice předškolních dětí*. Praha: FSV UK, 2006. 16 s. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, č. PSY-002. ISSN 1801-5999.
- BIDLOVÁ, E. Metody poznávání a rozvíjení individuálních potřeb předškolních dětí v interakci s dospělými. In MERTIN, V.; GILLERNOVÁ, I. (eds.). *Psychologie pro učitelky mateřské školy*. Praha: Portál, 2003, s. 89–107.
- BIES, R. J.; TRIPP, T. M.; KRAMER, R. M. At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In GIACALONE, R. A.; GREENBERG, J. *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: CA-Sage, 1997, s. 18–36.
- ČERMÁK, I. *Lidská agrese a její souvislosti*. Havlíčkův Brod: Fakta, v.o.s., 1999.
- DALTON, D. R.; MESCH, D. J. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied*
-

- Psychology*, 1991, č. 76, s. 810–817.
- DI MARTINO, V. Workplace violence in the health sector, Country case studies (Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an add. Australian study). Dostupné z [www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/health/violenceccs-pdf](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/health/violenceccs-pdf), ILO, 2002.
- DJURKOVIC, N.; McCORMACK, D.; CASIMIR, G. The physical and psychological effects of workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2004, 7, 4.
- DOUGLAS, S. C.; MARTINKO, M. J. Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 2001, č. 86, s. 547–559.
- EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Taylor & Francis Ltd., 1996.
- FOX, S.; SPECTOR, P. E.; MILES, D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, č. 59, s. 291–309.
- FOX, S.; SPECTOR, P. E. A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, č. 20, s. 915–931.
- GfK Praha, [www.gfk.cz/cz/default.asp](http://www.gfk.cz/cz/default.asp), 2004.
- GOLD, D.; CABBORN, J. SOLVE: ILO tackles violence at work. Dostupné z <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/133/133.pdf>, *Labour Education*, 2004, 49–55, 133.
- GREENBERG, J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 1990, č. 5, 561–568.
- HANISCH, K. A.; HULIN, C. L.; ROZNOWSKI, M. The importance of individuals' repertoires of behaviors: The scientific appropriateness of studying multiple behaviors and general attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, č. 19, s. 463–480.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2003.
- HLADKÝ, A. Násilí a stres na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, 41, č. 3–4, s. 151–184.
- HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C.L. *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. ILO, 2004.
- HOLLINGER, R. C. Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 1986, č. 7, s. 53–75.
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. Martin: Neografie, 1995.
- HUBINKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 2. dopl. a

- přepr. vyd. Praha: Oeconomica, 2005.
- CHEN, P. Y.; SPECTOR, P. E. Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1992, č. 65, s. 177–184.
- KARIKOVA, S.; ŠIMEGOVA, M. Šikanovanie v prostred. školy – osobnost iniciatora šikanovania. *Zpravodaj pedagogicko-psychologické poradenství*, 2005, 42, s. 35–42.
- KARIKOVÁ, S. Mobbing v prostredí škol. In KARIKOVÁ, S. (ed.). *Ďuričove dni*, zborník. 4. vyd. Nitra: FSVaZ UKF, 2006, s.149–157.
- KEASHLY, L.; HARVEY, S. Emotional abuse in the workplace. In FOX, S.; SPECTOR, P. E. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington (DC): American Psychological Association, 2005.
- KHALEF, A. Is workplace violence inevitable? Violence at work – *Labour Education* 2003, č. 4, s. 133. Dostupné z [www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/pub/133/133pdf](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/pub/133/133pdf) Staženo 2, 2005.
- KIVIMAKI, M. a kol. Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression, Occupational and Environmental Medicine. *Pro Quest Medical Library*, 2003, 779, 10.
- KMONÍČKOVÁ, J. *Problematika mobbingu a jeho specifika v českém prostředí*. Diplomová práce. Praha: FF UK KPS, 2004.
- KMONÍČKOVÁ, J. *Mobbing a pracovní prostředí*. Rigorózní práce. Praha: FF UK KPS, 2005.
- KMONÍČKOVÁ, J.; WAGNEROVÁ, I. Mobbing na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, č. 3–4, s. 135–144.
- LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. Praha: FF UK KPS, 2002.
- LEE, V.B.; SPECTOR, P.E. *Sources of conflict at work and targets of counterproductive behaviors*. Paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Chicago: duben 2004.
- LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996 Taylor & Francis Ltd.
- LEYMANN, H. Dostupné z [www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html), 2003–2004.
- LMM (Landsforeningen mot mobbingpå arbetsplassen). *Stopp jobb-mobben*. 2002.
- LUTGEN-SANDVIK, P. The communicative cycle of employee emotional abuse. *Management Communication Quarterly*, 2003, č. 5, s. 471
- MARTINKO, M. J.; GUNDLACH, M. J.; DOUGLAS, S. C. Counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, č. 10, s. 36–50.

- MCNEELY, B. L.; MEGLINO, B. M. The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1994, č. 79, s. 836–844.
- MILES, D. E.; BORMAN, W. E.; SPECTOR, P. E.; FOX, S. Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, č. 10, s. 51–57.
- MORENO, J.L. Sociometry, experimental method and the science of society; an approach to a new political orientation Beacon, NY: Beacon House Inc., 1951.
- MUCHINSKY, P. M. *Psychology Applied to Work*. Seventh edition. Thomson Wadsworth, 2003.
- NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Portál, 1999.
- NEUMAN, J. H.; BARON, R. A. Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 1998, č. 24, s. 391–419.
- NLIA (Norwegian Labour Inspection Authority). Berusende Mobbing, 2004. Dostupné z <http://www.arbeidstilsynet.no/publikasjoner/arbeidervern/art52.html>
- O'LEARY-KELLY, A. M.; GRIFFIN, R. W.; GLEW, D. J. Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 1996, č. 21, s. 225–253.
- OLSEN, L. (ILO). *Preventing Workplace Violence, Labour Education*, 2004, 133, 31-36. Dostupné z <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/133/133.pdf>,
- PEARSON, C. M.; ANDERSSON, L. M.; PORATH, C. L. Workplace incivility. In FOX, S.; SPECTOR P. E. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington (DC): American Psychological Association, 2005.
- PENNEY, L. M.; SPECTOR, P. E. Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, č. 10, s. 126–134.
- PERLOW, R.; LATHAM, L. L. Relationship of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 1993, č. 78, s. 831–834.
- QUINE, L. Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire study. *British Management Journal*, 1999, 318, s. 228–232.
- RESCH, M.; SCHUBINSKI, M. Mobbing – Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, Taylor & Francis Ltd.
- ROBINSON, S. L.; BENNETT, R. J. A typology of deviant workplace behaviors:

- A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 1995, č. 38, s. 555–572.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 1997, č. 82, s. 434–443.
- SPECTOR, P. E. Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 1978, č. 31, s. 815–829.
- SPECTOR, P. E.; FOX, S.; PENNEY, L. M.; BRUURSEMA, K.; GOH, A.; KESSLER, S. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 68, č. 3, s. 446.
- SPECTOR, P. E.; FOX, S. A model of counterproductive work behavior. In FOX, S.; SPECTOR, P.E. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington (DC): American Psychological Association, 2005.
- SPECTOR, P.E., BRUK-LEE, V. The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts With Supervisors and Coworkers the Same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006, 11, č. 2.
- SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion, 1996.
- ŠOLCOVÁ, I. Šikanování v zaměstnání: úvod do problému. *Československá psychologie*, 1995, 39, s. 5.
- ŠTECH, S. Násilí ve škole, násilí proti škole, násilí školy. In KARIKOVÁ, S. (ed.). *Ďuričove dni. Zborník*. Nitra: FSVaZ UKF, 2006, s. 313–319.
- VARTIA, M. The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, Taylor & Francis Ltd.
- VOSS, M. a kol. Physical, psychosocial and organisational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden Post. *Occupational Environmental Medicine*, 2001, 5, s. 178–184.
- VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. Sociální psychologie/ sociálna psychológia. Praha: ISV NAKLADATELSTVÍ, 1997.
- WAGNEROVÁ, I.; KMONÍČKOVÁ, J. Mobbing na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, č. 3–4, s. 135–144.
- WAGNEROVÁ, I. Mobbing – zdroj stresu na pracovišti. In KARIKOVÁ, S. (ed.). *Ďuričove dni. Zborník*. 1. vyd. Nitra: FSVaZ UKF, 2006, s. 349–357.
- WAGNEROVÁ, I. Kontraproduktivní pracovní chování. In RYMEŠ, M.; ROTTER, T. (eds.). *Člověk a proměny současného světa – možnosti a rizika*. VI. Česko-polská konference. Praha, 26.– 27. 9. 2006. 1. vyd.. Praha: FF UK, 2006, s. 139–148.
- ZADEH, L. A. Fuzzy sets. *Inf. & Control*, 1965, 8, s. 338–353.
- ZAPF, D.; KNORZ, C.; KULLA, M. On the Relationship between Mobbing

Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, Taylor & Francis Ltd.

---

---

**PRAŽSKÉ SOCIÁLNĚ VĚDNÍ STUDIE / PRAGUE SOCIAL SCIENCE STUDIES**


---



---

**Psychologická řada**


---

001	Straka, J.	<b>Absurdity a sociální disrupce ve výkonové společnosti</b>
002	Bidlová, E.; Strnádková, J.	<b>Příspěvek k dynamické diagnostice předškolních dětí</b>
003	Bidlová, E.; Gillernová, I.	<b>Sociální dovednosti učitele a možnosti jejich rozvíjení pomocí videotréninku interakcí</b>
004	Šulová, L.	<b>Počátky řečového vývoje a specifický vliv mateřské a otcovské mluvy</b>
005	Janoušek, J.	<b>Aspirační úroveň, výkonový motiv a vnímané sebeuplatnění jako psychologické faktory výkonnosti ve společnosti ve společenských podmínkách</b>
006	Vaněk, P.	<b>Člověk v ekonomickém světě (Nástin nároků společnosti orientované na výkon na člověka v ekonomických vztazích)</b>
007	Čapek, J.	<b>Nároky výkonové společnosti na člověka jako člena rodiny</b>
008	Riegl, K.	<b>Výkonová společnost a její alternativy. Postavení jedince</b>
009	Mikšík, O.	<b>Psychologické souvislosti, zdroje a důsledky nezaměstnanosti</b>
010	Štikar, J.; Hoskovec, J.; Šmolíková, J.	<b>Analýza lidských chyb vedoucích k nehodám</b>
011	Fraňková, S.	<b>Vztahy mezi psychologii a vědami o výživě. Tradice vzájemného obohacování a interakcí</b>
012	Vaněk, P.	<b>Jedinec v ekonomickém světě – pedagogické souvislosti</b>
013	Weiss, P.	<b>Alternativní formy výuky na středních školách</b>
014	Janoušek, J.	<b>Etické základy sociální pedagogiky</b>
015	Straka, J.	<b>Pedagogická role komunity</b>
016	Hoskovcová, S.; Štětovská, I.	<b>Svět školy v tranzitorním období</b>

---

017	Mikšík, O.	<b>Ekonomické, osobnostní a situační pozadí základních postojů k životní realitě</b>
018	Boukalová, H.	<b>Vyšetřovatel a jeho důležité profesní dovednosti</b>
019	Mertin, V.	<b>Studenti s poruchami učení na vysoké škole</b>
020	Wagnerová, I.; Baarová, E.	<b>Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery Shopping</b>

---

## **MOBBING JAKO DRUH KONTRAPRODUKTIVNÍHO PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ SE ZAMĚŘENÍM NA PREVENCI PROSTŘEDNICTVÍM SOCIOMAPOVÁNÍ A VIDEOTRÉNINKU INTERAKCÍ**

**Irena Wagnerová**

Edice pracovních sešitů PSSS  
Psychologická řada PSY-021

*Redakční rada*

Ilona Gillernová  
Lenka Šulová  
Jaromír Janoušek

*Korektor*

Blanka Pscheidtová

*Vydavatel*

FSV UK, Smetanovo nábřeží 6, Praha 1

*Kontakt*

[veda@fsv.cuni.cz](mailto:veda@fsv.cuni.cz)