

# FORMY REZISTENCE VŮČI MOBBINGU A JEJICH ÚČINNOST V PROSTŘEDÍ ČESKÝCH UNIVERZIT: TEMATICKÁ ANALÝZA

## FORMS OF RESISTANCE TO MOBBING AND THEIR EFFECTIVENESS IN CZECH UNIVERZITIES: A THEMATIC ANALYSIS

MARTIN KUSÁK

Výchovný ústav, střední škola a školní jídelna ve Chvalčově  
U Revíru 47, 768 72 Chvalčov  
martinkusak@seznam.cz

### Abstrakt

Príspevok prináša výsledky pilotní studie, která je zacílena na výzkum forem rezistence vůči mobbingu (šikaně na pracovišti) a jejich účinnosti. Cílem studie bylo zjistit, jaké strategie užívají šikanované osoby v boji proti mobbingu. A dále, jak jsou jimi užívané strategie účinné při řešení mobbingové situace. V textu jsou nastíněna teoretická východiska a výsledky studie, které poukázaly celkem na osm strategií rezistence. Jsou to *vystoupení proti mobérovi/ce*, *vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem/kou*, *hledání sociální opory*, *exodus*, *změna pracovního tempa*, *odstup od mobéra/ky*, *přijetí negativní nálepky* a *rezistence skrze volnočasové aktivity*. Předložená studie nedokázala jednoznačně odpovědět na otázku, jaká strategie vede k úspěšnému vyřešení mobbingu. Byly však zjištěny dvě strategie, které napomáhají zmírnit dopady již existující šikany na pracovišti.

**Klíčová slova:** mobbing, šikana na pracovišti, rezistence, tematická analýza

### Abstract

The paper presents results of a pilot study aimed to exploration of the forms of resistance to mobbing (bullying at the workplace) and their effectiveness. The aim of the study is to find out what strategies bullied people use in the fight against mobbing. Furthermore, how effective are the strategies used to address mobbing situation. The text outlines the theoretical basis and the results of a study which showed eight strategies of resistance. These are *performances against mobbing person*, *avoiding direct confrontation with mobbing person*, *finding social support*, *exodus*, *change of work pace*, *distance from mobbing person*, *accepting negative labels* and *resistance through leisure activities*. This study could not clearly answer the question of what strategy leads to a successful resolution of mobbing. Two strategies that were found help mitigate the impacts of existing bullying in the workplace.

**Keywords:** mobbing, bullying in the workplace, resistance, thematic analysis

## ÚVOD

Od doby, kdy Heinz Leymann poprvé použil termín „mobbing“, neuplynula dlouhá doba<sup>1</sup>. I přes krátkou výzkumnou historii však můžeme pozorovat velké množství studií, které se tématem mobbingu zabývají. A to nejen v zahraničí (např. D’Cruz, Noronha, 2010; Hoel et al., 2010; Lutgen-Sandvik, 2007; Lutgen-Sandvik, McDermott, 2011; Notelaers et al., 2010), ale nověji také v České republice (Wagnerová, 2011; Zábrodská, 2011; Zábrodská, Květon, 2012).

Mobbing, neboli šikana na pracovišti<sup>2</sup>, je dlouhotrvající a zpravidla eskalující proces, který je charakteristický častými útoky ze strany mobéra (původce mobbingu) ve směru k šikanované osobě (nebo skupině osob) (Einarsen et al., 2003; Leymann, 1996). Pro účely výzkumu se nejčastěji užívá vymezení profesora Leymanna (1996, s. 168), který definoval mobbing jako „nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je systematicky vedena jedním nebo více jedinci převážně směrem k jedné osobě, která je tímto zatlačena do bezmocné a bezbranné pozice, a která je vystavena aktům typickým pro mobbing. Tyto akty se odehrávají velice často (minimálně jednou týdně) a po delší časový úsek (minimálně po dobu šesti měsíců) a pro svou častost a délku trvání ústí ve značné psychické, psychosomatické a sociální utrpení oběti“.

Mobérovy útoky mají nejčastěji podobu neúměrného monitorování práce, znevažování pracovního výkonu a úspěchů, přehnané kritiky, pomluvy, poškozování soukromí a osobnosti, zadržování informací, verbální agrese, nebo sociální izolace (např. Einarsen, Hoel, 2001; Huberová, 1995; Lutgen-Sandvik et al., 2009; Vega, Comer, 2005; Zapf et al., 1996). Lutgen-Sandvik (2005, 2006) k tomu dodává, že tyto útoky mají ve většině případů charakter neetické komunikace.

Mobbingem však není poškozena pouze oběť, ale také pracovní kolektiv a organizace, ve které se mobbing odehrává (Lutgen-Sandvik, Tracy, 2012). Šikanovaná osoba pocítuje bezprostředně po mobérovu útoku zlost, úzkost, nebo zoufalství (Leymann, 1990) a neetické chování mobéra přikládá jeho problematické osobnosti (Lutgen-Sandvik, McDermott, 2011). U šikanovaných osob byl dále zjištěn výrazně vyšší výskyt syndromu vyhoření, problémů s koncentrací, nižší self-esteem, nebo self-efficacy (Keashly, Neuman, 2005). Autoři Leymann a Gustafsson (1996) také zjistili vyšší výskyt PTSD (post-traumatické stresové poruchy). U osob vystavených mobbingu byla dále zjištěna vyšší míra užívání alkoholu (Richman, Flaherty, Rospenda, 1996) a suicidálního chování (Lutgen-Sandvik, Tracy, 2012). Chování typické pro mobbing často neprobíhá izolovaně od ostatních, ale před zraky kolegů šikanované osoby. Vartia (2001, 2003) zjistil, že dlouhodobé přihlížení mobbingu zvyšuje tendenci opustit organizaci, zvyšuje míru stresu, znechucení a strachu. Přítomnost mobbingu také snižuje výkonnost pracovní skupiny, a to zejména nabežením skupinové koheze, tvorbou hostilního prostředí plného obav, vzteku a nedůvěry (Vartia, 2003). Výskyt mobbingu je „nákladný“ také pro zaměstnavatele. A to zejména proto, že je spojen s vyšší mírou fluktuace, zvýšeným absentismem, sníženou produktivitou práce a nižší loajalitou zaměstnanců (Duffy et al., 2006a). Ne všechny konflikty na pracovišti však vedou k výše uvedenému. Některé mohou být funkční a do určité míry mohou zvyšovat výkonnost pracovní skupiny (viz např. Jehn, 1995).

To, co dělá z mobbingu závažný sociální problém, je jeho výskyt a délka trvání. Ve výzkumech můžeme nejčastěji pozorovat aplikaci dvou kritérií. První, přísnější kritéria, zjišťují výskyt mobbingu, který se odehrává minimálně jednou týdně po dobu minimálně šesti měsíců. Při aplikaci přísnějších kritérií se výskyt mobbingu pohybuje mezi 4–5 % (Agervold,

---

<sup>1</sup> Heinz Leymann poprvé použil termín „mobbing“ v 80. letech 20. století. Reagoval tím na výpovědi svých klientů, kteří navštěvovali jeho psychologickou praxi. Ti hovořili o chování podobném dětské šikaně na školách, avšak bez fyzického obtěžování. (Leymann, 1990, 1996)

<sup>2</sup> Termíny „mobbing“ a „šikana na pracovišti“ chápu jako vzájemně zastupitelné.

2007; Einarsen, 2000; Zapf, 1999). Druhá, mírnější kritéria, zjišťují výskyt mobbingu, který se odehrává zhruba 2–3× za měsíc po dobu minimálně šesti měsíců. Při aplikaci mírnějších kritérií se výskyt mobbingu pohybuje mezi 25–40 % (Agervold, 2007; Lutgen-Sandvik et al., 2007; Namie, Lutgen-Sandvik, 2010; Sperry, 2009). Podobné výsledky můžeme nalézt i u výzkumu zjišťujícího výskyt mobbingu na českých univerzitách. Zábrodská a Květon (2012) zjistili, že 13,6 % zaměstnanců bylo terčem mobbingu minimálně jednou týdně. Minimálně 2× týdně bylo šikanováno 6,8 % zaměstnanců. Výzkumníci Einarsen a Skogstad (1996) dále zjišťovali průměrnou délku trvání jednoho případu šikany na pracovišti. Jejich výzkumy ukazují, že průměrná doba jednoho případu je 18 měsíců. K podobným výsledkům došel i Leymann (1996), který uvádí 15 měsíců.

## FORMY REZISTENCE VŮČI MOBBINGU

Přestože formami a výskytem mobbingu se zabývala celá řada výzkumů, jen málo studií zjišťuje, jakým způsobem se šikanované osoby brání mobérovi chování. Osoby vystavené mobbingu používají širokou paletu strategií rezistence, mezi které patří např. odchod z pracoviště, konfrontace s mobérem, vyhledání pomoci v organizaci i mimo ni, změna pracovního tempa a výkonu, vyhýbání se mobérovi, dokumentování útoků, šíření pomluv o mobérovi, nebo odplatu (D’Cruz, Noronha, 2010; Lutgen-Sandvik, 2006; Lutgen-Sandvik, Tracy, 2012). Mezi nejčastěji užívané strategie pak patří konfrontace s mobérem a odchod z pracoviště (Lutgen, Sandvik, 2006; Zapf, Gross, 2001). Jiné výzkumy se zaměřovaly na užívání strategií v průběhu vývoje mobbingu. Martin a Bergmann (1996) tvrdí, že lidé, kteří se dostanou do konfliktu, zprvu reagují konstruktivními strategiemi řešení (např. snaha konfrontovat se s protistranou), menší část se poté uchýlí k volbě pasivních a nekonstruktivních strategií (např. vyčkat, až konflikt zmizí). Tuto tezi podporují i Zapf a Gross (2001), kteří zjistili, že v počáteční fázi volí oběti spíše konstruktivní a aktivní strategie (např. konfrontace s mobérem), přičemž v případě neúspěchu se uchýlí ke strategiím, jakými jsou úslužnost (pasivní a destruktivní forma), nebo loajalita (pasivní a konstruktivní forma). Ólafsson a Jóhannsdóttir (2004) dále zjistili, že muži se častěji uchylují k přímé konfrontaci s mobérem a v menší míře využívají pomoc autorit organizace. Šikanované osoby doporučují druhým v podobné situaci, aby a) vyhledali pomoc a sociální oporu, b) nastavili jasná pravidla a hranice, nebo c) opustili organizaci (Lutgen-Sandvik, 2006).

Lutgen-Sandvik je jedním z mála výzkumníků, kteří se zaměřují právě na oblast rezistence vůči mobbingu. V dnes stále ještě nepřekonaném výzkumu prezentuje 5 strategií rezistence (Lutgen-Sandvik, 2006):

- 1) **Exodus**: opuštění pracovního místa a odchod z organizace, nebo přestup na jiné pracovní místo v rámci stejného zaměstnavatele.
- 2) **Sdílení ve skupině**: zaměstnanci ve skupině sdílejí zkušenosti s mobbingem a hovoří o tom, jak danou situaci zastavit. To manifestuje v:
  - a. Politiku mlčení – zaměstnanci se shodují v tom, že pachatel je krutý, neférový a že nejedná správně. Jde o kolektivní poznatek, který mezi sebou může sdílet i více pracovních kolektivů. Nikdo proti mobérovi však nevystoupí. Zaměstnanci se vzájemně brání, utěšují se, nebo vytvářejí takové situace, ve kterých by se mobérovi vyhnuli.
  - b. Nákazu – šikanovaná osoba se rozhodne hovořit o své zkušenosti. Mobér je označen a obviněn. Kolegové se přidávají k oběti, začínají např. chodit za právníky s tím, že zažívají šikanu na pracovišti.

### 3) *Změnu diskurzu (reverse discourse)*

- a. Přijetí negativní nálepky – ti, kteří vystoupí na veřejnosti s přiznáním, že zažívají mobbing, nebo vystoupí proti mobérovi, jsou často nazýváni „problémovými pracovníky“. Zaměstnanec, který tuto nálepku dostane, ji také sám přijme.
  - b. Vytváření vlivných spojení – zahrnuje např. vstup do vlivných spolků (např. odbory), nacházení podpory ve vedení organizace i mimo organizaci (např. u psychologů). Zde také patří vyhledávání literatury s tematikou mobbingu.
  - c. Podání stížnosti – formální písemné, nebo neformální ústní. Podává se vyššímu vedení, úseku lidských zdrojů, odborům, firemní radě atp.
  - d. Dokumentování útoků – vedení si záznamů o mobbingových aktivitách. Zaznamenává se čas, datum a vzniklá situace. Popřípadě osoby, které by to mohly potvrdit.
- 4) *(Ne)poslušnost*: oběť např. vykonává přesně to, co po něm pachatel chce. Pokud má mobér (v případě nadřízeného) iracionální požadavek hlásit jakékoliv opuštění pracovního místa, tak to splní. A to i v případě opuštění z důvodů návštěvy toalety, tisku dokumentů atp.
- a. Snížení pracovního výkonu
  - b. Snaha o nadvládu
  - c. Vyhnutí se mobérovi
  - d. Odplata – hostilní vtípký, rozvíjení fantazií o ublížení, zabití mobéra (vlození bomby do auta) atp.
- 5) *Přímá konfrontace*: přímý kontakt tváří v tvář se snahou situaci si „vyříkat“. Pachatele také veřejně zostuzují, vysmívám se mu, parodují jej. Např. veřejně hovořím s mobérem o tom, že zranil moje city, že ušlapává mě i mé kolegy atp. Oběť pak také užívá humor při kritizování jeho chování.

Výzkumníci zabývající se účinností užitých strategií rezistence vůči mobbingu dosud nepřišli na to, jaké strategie vedou k jejímu úspěšnému vyřešení. Lutgen-Sandvik (2007) však identifikovala dvě strategie, které mají negativní vliv na mobbingovou situaci. Jedná se o strategii přímé konfrontace s mobérem a bojkotování práce. K podobným výsledkům došli i Zapf a Gross (2001), kteří zjistili, že neúspěšní řešitelé mobbingu (z řad obětí) se ve vyšší míře přímo konfrontovali s mobérem.

Jak můžeme vidět, výzkum mobbingu se nalézá ve značně pokročilém stádiu. Nicméně stále ještě existují oblasti, které nejsou dostatečně prozkoumány. Mezi tyto oblasti patří zejména rezistence vůči mobbingu a účinnost užívaných strategií. Studie zaměřující se na efektivní formy rezistence neobsahují dostatečný vzorek, na základě kterého bychom mohli určit, které strategie vedou k úspěšnému vyřešení mobbingu a které nikoliv. Také můžeme nalézt pouze málo studií, které detailně zkoumají užívané strategie rezistence v různých fázích mobbingového procesu. Výzkumy pak ukazují, že další výzkum rezistence mobbingu je nutný pro jeho detailnější pochopení.

## VÝZKUM

Výzkumný projekt byl realizován za pomoci dat sebraných v rámci grantového projektu GA ČR P407/10/P14 Mgr. Kateřiny Zábrodské, Ph.D., který se zaměřuje na „mobbing v prostředí českých vysokých škol“. Vysokoškolské prostředí je v současné době prostředím, ve kterém

není problematika mobbingu dostatečně prozkoumána. Předložená studie má charakter předběžného, pilotního výzkumu výše uvedeného výzkumného záměru.

Cílem výzkumu je analýza strategií, které šikanované osoby používají ve snaze rezistovat mobbingu. V centru zájmu je mimo identifikování strategií rezistence také jejich účinnost. Pro účely výzkumu byly zvoleny následující výzkumné otázky:

**VO1: Jaké strategie používají oběti mobbingu ve snaze rezistovat šikaně na pracovišti?**

**VO2: Jaká je účinnost jednotlivých strategií rezistence ve vztahu k úspěšnému vyřešení mobbingu?**

Vymezením „rezistence“ se většina publikovaných výzkumů příliš nezabývá (např. Liefooghe, Davey, 2001) a vychází z významu tohoto slova. Pro účely předloženého výzkumu však chápeme „rezistenci“ jako *jakékoliv záměrné chování a jednání, které brání a vzdoruje mobérovi, nebo narušuje jeho plány či potřeby, či symbolickou bázi vlivu, nebo napomáhá k úspěšnému vyřešení mobbingové situace.*

K dosažení uvedených cílů bylo analyzováno 9 rozhovorů sebraných v rámci výše uvedeného grantového projektu GA ČR P407/10/P14. Z celkového počtu sebraných rozhovorů v rámci grantu dr. Zábrodské, bylo těchto 9 rozhovorů vybráno náhodným způsobem. Všichni participantí/ky byli v době sběru rozhovorů zaměstnanci některé z veřejných českých univerzit. Délka rozhovorů se pohybovala od 1,5–3 hodin, přičemž nejčastější délka byla 2 hodiny. Věk participantů/tek se pohyboval od 27 do 73 let. Z toho bylo sedm žen a dva muži. Demografické údaje jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Základní demografické údaje participantů/ek

Pseudonym	Věk <sup>3</sup>	Současná pozice na univerzitě	Pracoviště, kde došlo k mobbingu
Alena	52	Univerzitní lektorka a soukromá lékařka	Minulé pracoviště na univerzitě
Gabriela	32	Odborná pracovnice	Minulé pracoviště v soukromém sektoru
Jana	28	PhD. studium	Současné pracoviště na univerzitě
Klára	38	Odborná pracovnice	Minulé pracoviště na univerzitě
Milena	56	Technická pracovnice	Současné pracoviště na univerzitě
Michaela	35	Vědecká pracovnice	Minulé pracoviště na univerzitě
Roman	32	Odborný pracovník	Současné pracoviště na univerzitě
Stanislav	73	Vědecký pracovník	Minulé pracoviště na univerzitě
Tereza	27	PhD. studium, OSVČ	Minulé pracoviště v neziskovém sektoru

## METODA ANALÝZY ROZHovorŮ

Pro analýzu získaných dat bylo využito principů teoretické tematické analýzy (Braun, Clarke, 2006). Původně byla diskutována také možnost metody zakotvené teorie (Corbin, Strauss, 1999), která je v českém prostředí hojně užívanou metodou analýzy kvalitativních dat. Důvodem pro zamítnutí metody zakotvené teorie byl původní požadavek autorů nestudovat relevantní literaturu a dále neaspirování na vytvoření ucelené teorie. Tematická analýza bývá některými autory chápána jako určitá variace zakotvené teorie (Brown, Locke, 2008, cit. dle Machovcová, 2011).

<sup>3</sup> Jedná se o věk v době konání rozhovorů

Při analýze byl dodržen doporučený postup autorek Braun a Clarke (2006):

1. Seznámení se s daty,
2. Generování prvotních kódů,
3. Hledání témat,
4. Revize správnosti témat,
5. Definování a pojmenování témat,
6. Vypracování zprávy.

## VÝSLEDKY VÝZKUMU

Prezentované výsledky jsou rozděleny do dvou částí podle výše uvedených výzkumných otázek.

### Jaké strategie používají oběti mobbingu ve snaze rezistovat šikaně na pracovišti?

Již první rozhovor (Alena) ukázal na strategii, kterou zvažovali nebo použili téměř všichni participanti/ky. Jde o strategii nazvanou *exodus*, tedy podání výpovědi, nebo přechod na jiné pracoviště v rámci stávajícího zaměstnavatele. Některé strategie se objevovaly častěji, jiné bylo možné pozorovat pouze u několika málo participantů/tek. Mezi často užívané strategie řadím *vystoupení proti mobérovi/ce*, *vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem/kou*, *hledání sociální podpory* a *exodus*. K dalším strategiím se participanti/ky vyjadřovali již v menší míře. Subtéma *rezignace na pracovní výkon* bylo objeveno pouze u jedné participantky.

Identifikované strategie rezistence jsou uvedeny v tabulce č. 2. Zde je také znázorněno vnitřní členění užívaných strategií rezistence.

Tabulka č. 2: Identifikované strategie rezistence vůči mobbingu

Strategie / téma	Vnitřní členění / subtéma
Vystoupení proti mobérovi/ce	<i>Viažení třetí strany do řešení</i>
	<i>Kontrovaní</i>
	<i>Přímá konfrontace s mobérem</i>
Vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem/kou	
Hledání sociální podpory	<i>V prostředí práce a pracovním kolektivu</i>
	<i>Mimo prostředí práce</i>
Exodus	
Změna pracovního tempa	<i>Rezignace na pracovní výkon</i>
	<i>Úprava pracovního tempa podle mobéra/ky</i>
Odstup od mobéra/ky	
Přijetí negativní nálepky	
Rezistence skrze volnočasové aktivity	

- 1) **Vystoupení proti mobérovi/ce:** Jedním z témat, které se objevovalo u většiny participantů/ek, bylo vystoupení proti osobě, která se na mě dopouští mobbingu. Tato strategie není pasivním „niceděláním“, ale aktivním rozhodnutím jít ve směru proti mobérovi/ce. A to buď přímou konfrontací s osobou mobéra, nebo zprostředkovaně, skrze vedoucí pracovníky a mechanismy organizace, které mají tyto situace ve své kompetenci. Nejčastěji docházelo ke slovním potyčkám, opětování mobérova útoku, nebo záměrnému „rýpnutí si“ do mobéra. Také humor, „dělání si legrace“ z mobéra a jeho chování, patří do této skupiny.

Participanti/ky však neřešili existující situaci pouze přímou konfrontací, ale rozhodli se informovat a diskutovat mobbing také s nadřízeným pracovníkem, nebo dalšími osobami v rámci organizace, které by jim mohly pomoci při ukončení existující nepříznivé situace. Participanti/ky diskutovali nejen konkrétní konflikty a útoky, ale také nepříznivé vztahy mezi zúčastněnými osobami. Tímto způsobem vtáhli do existující situace a jejího řešení třetí stranu. Nejčastěji se můžeme setkat s formální nebo neformální stížností vedení organizace či vedoucímu pracovníkovi, a to buď ústní, nebo písemnou formou.

V rámci této strategie byla identifikována tři subtémata: **vtažení třetí strany do řešení, kontrování** a **přímá konfrontace s mobérem/kou**. Tato subtémata jsou rozvedena níže:

- a) **Vtažení třetí strany do řešení** – zde patří takové chování šikanované osoby, které jde v přímém směru proti mobérovi. Toto „vystoupení“ proti mobérovi má za cíl vyřešit existující nepříznivou situaci šikanované osoby. Nejčastěji se jednalo o formální nebo neformální stížnost vedoucímu pracovníkovi, nebo vedení organizace (v případě, že mobérem/kou byl vedoucí pracovník), nebo také dalším strukturám organizace, které měly ve své kompetenci řešit konflikt tohoto typu (např. studijní oddělení univerzity). Participanti/ky uváděli, že se k tomuto způsobu obrany neuchýlili hned při prvním konfliktu (útku), ale že jej použili až v pozdějších fázích mobbingu. Tomuto způsobu obrany mnohdy předcházely další strategie rezistence, jako například **vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem**, nebo **kontrování**, které jsou popsány níže.

Tento způsob obrany můžeme nalézt u většiny participantů/ek. Během snahy rezistovat mobbingu na pracovišti jej využilo sedm z devíti participantů/ek (Gabriela, Klára, Michaela, Milena, Roman, Stanislav, Tereza).

- b) **Přímá konfrontace s mobérem/kou** – tento způsob obrany zahrnuje konfrontování se přímo s osobou mobéra/ky. Šikanované osoby se zde často vyskytují v situaci, kdy je mobérem/kou útočeno na jejich osobu. Obsahem této konfrontace bývá nejčastěji mobérův útok (např. mobérova kritika k přípravě oběti na terapeutickou skupinu), nebo vztah mezi obětí a mobérem.
- c) **Kontrování** – Tento způsob obrany má charakter konfrontace, jelikož šikanovaná osoba aktivně vystoupí proti chování mobéra/ky, avšak již nemá za cíl řešit existující mobbingovou situaci. Na rozdíl od přímé konfrontace s mobérem/kou a vtažení třetí strany do řešení, kde je cílem vyřešit nepříznivou situaci šikanované osoby. Šikanovaná osoba vystupuje proti mobérovi/ce např. v komunikaci (do mobéra/ky si „rýpne“), nebo si z něj během útoku dělá legraci (směje se, ironizuje atp.). Někteří participanti/ky záměrně upozorňovali na chyby mobéra/ky, nebo si do osoby mobéra/ky „rýpli“. Např. Milena, která zažívala útoky poměrně často, si byla vědoma toho, že „rýpnutí“ si do mobérky nezpůsobí nic pozitivního, přesto se takto zachovala. Přičemž sama refletovala, že toto její chování není úplně v pořádku.
- 2) **Vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem/kou**: Tato strategie obnáší rozhodnutí šikanované osoby reagovat vyhnutím se konfrontaci s mobérem/kou. Jde zejména o přistupování na chování mobéra/ky, vyhýbání se přímé konfrontaci a jisté podvolení se mobérovi/ce. K vyhnutí se přímé konfrontaci dochází zejména proto, že se šikanované osoby domnívají, že existují faktické argumenty, že žádná reakce a vyhnutí se konfrontaci je výhodnější, než snaha vzniklou situaci řešit. Tato strategie je vědomá a často je doprovázena úmyslným rozhodnutím se v dané situaci takto zachovat. Participanti/ky pak udávali různé důvody a motivy pro toto rozhodnutí. Mezi motivy patří obava z prohloubení mobbingové situace, neschopnost adekvátně reagovat ve vzniklé

situaci, víra v to, že toto rozhodnutí je efektivnější, nebo snaha o udržení si aktuální pracovní pozice.

- 3) **Hledání sociální podpory:** Častou strategií bylo hledání sociální opory a podpory u druhých lidí. Participanti/ky se obraceli na kolegy na svém pracovišti, nebo na pracovišti jiném (např. oddělení ve firmě) v rámci zaměstnavatele. Společně probírali chování mobéra, popřípadě si na jeho chování stěžovali a pomlouvali jej. Pomluva pak byla také častým jevem, zejména pak v pracovním kolektivu, kde byl mobér/ka tématem pro diskuzi. Proto pomlouvání mobéra řadím pod tuto strategii. Většinou byla šikanovaná osoba v hledání sociální podpory sama velice aktivní. Nicméně se v rozhovorech objevil i případ (Klára), kdy byli iniciátory diskuze nebo podpory kolegové.
- a) **V prostředí práce a pracovním kolektivu** – V mnohých případech se stal mobér/ka tématem k diskuzi na pracovišti. Šikanované osoby mezi sebou komunikovaly zkušenosti s mobérem/kou, vzájemně se podporovaly po mobérových útocích, nebo se před nimi také varovaly. Ne vždy byla více než jedna šikanovaná osoba na pracovišti. V takovém případě se snažila nalézt podporu spíše mimo pracovní kolektiv (např. u vedoucích vedlejší sekce).  
Při vyhledávání sociální podpory byly některé šikanované osoby velice aktivní. Samy vyhledávaly osoby se stejnou zkušeností, nebo ty, které souhlasí s pohledem šikanované osoby na mobéra/ku.
- b) **Mimo pracovní prostředí** – Ve většině případů (Jana, Michaela, Milena, Stanislav, Tereza) hledali participanti/ky také podporu mimo prostředí práce. Tu se snažili nalézt u svých partnerů/ek, rodinných příslušníků, nebo přátel.  
Participanti/ky často chodili domů se „zátěží mobbingu“. Této zátěži se snažili ubrat právě prostřednictvím ventilace svých zkušeností. Někteří chodili domů se slzami v očích, jiní byli vyčerpaní a nemohli spát. U druhých tak hledali nejen někoho, komu se mohou svěřit, „vyprázdnit se“, ale také někoho, kdo jim poradí, jak s tíživou situací bojovat.
- 4) **Exodus:** Exodem jsou myšleny zejména dvě specifické způsoby obrany. První z nich je opuštění své pracovní pozice a podání výpovědi. Druhý z nich je přestup na jiné pracoviště, avšak v rámci stávajícího zaměstnavatele. Někteří participanti/ky pouze zvažovali odchod, někteří se informovali o možnostech a dalších pracovních nabídkách. I toto „zvažování“ odchodu a přestupu řadím do této strategie, i když k samotnému opuštění stávajícího pracovního místa nedošlo.
- 5) **Změna pracovního tempa:** Další ze strategií, ke které se participanti/ky vyjadřovali, je záměrná změna pracovního tempa. Tato změna je chápána v důsledku vlivu mobéra/ky. Patří zde tedy taková změna pracovního tempa, pracovního nasazení, kterého by se jedinec bez zásahu či vlivu mobéra/ky sám nedopustil. Nepatří zde zvyšování či snižování pracovního tempa v důsledku zvyšování kvalifikace nebo zájmu o obsah práce daného jedince apod.  
V rámci této strategie můžeme rozlišit dvě specifické formy. Těmi jsou **rezignace na pracovní výkon** a **úprava pracovního tempa podle mobéra/ky**.
- a) **Rezignace na pracovní výkon**
- b) **Úprava pracovního tempa podle mobéra/ky** – Na rozdíl od rezignace je tato strategie patrnější u většího počtu participantů/ek. Motivací pro volbu této strategie je zejména vyhnutí se konfliktu, který by se bez úpravy pracovního tempa s největší pravděpodobností vyskytl.



- 6) **Odstup od mobéra/ky:** U některých participantů/ek (Klára, Milena, Roman, Tereza) bylo zřejmé, že se snaží vytvořit si určitý odstup od mobéra/ky. V některých případech byl tento odstup spíše emočního charakteru (Milena), v dalších byl založen více na vyhýbání se kontaktů s mobérem/kou (např. Roman).
- 7) **Přijetí negativní nálepky:** Někteří participanté a participantky se také zmínili o tom, že byli mobérem/kou pomlouváni u kolegů či nadřízených. Tyto pomlavy v některých případech mobér/ka aktivně roznášel a tímto budoval nepravdivý obraz o oběti. Ty byly s tímto faktem seznámeny, ať již od samotného mobéra, nebo od druhých lidí na pracovišti. Se vzniklou situací se však rozhodli nic nedělat, na rozdíl od jiných, kteří aktivně tuto vzniklou „nálepku“ nabourávali či druhým vymlouvali. Můžeme zde vidět jisté podobnosti se strategií vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem, kterou jsem uvedl výše. Zatímco vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem se váže přímo na osobu mobéra, tedy že se rozhodne nereagovat na přímý útok (např. v případě, kdy na něj mobér křičí, nebo mu něco vyčítá tváří v tvář), strategie přijetí negativní nálepky se váže na širší sociální okruh (např. pracovní kolektiv).
- 8) **Rezistence skrze volnočasové aktivity:** Jednou z méně častých strategií, kterou však zmiňovali Roman, Milena a Jana, byla rezistence skrze volnočasové aktivity. Tato strategie neměla řešit existující situaci s mobérem/kou, nicméně napomáhala ke snížení pocíťované nepohody v práci tím, že snižovala do jisté míry napětí participantů/ek. Milena ve shodě s Janou upozorňovaly na to, že je důležité pěstovat si volnočasové aktivity, resp. udržovat si koníčky. U Romana je dále patrné, že i práce může zastoupit tuto roli.

### **Jaká je účinnost jednotlivých strategií rezistence ve vztahu k úspěšnému vyřešení mobbingu?**

Tato pilotní studie, podobně jako jiné výzkumy, nedokázala jednoznačně odpovědět na otázku, zdali existují takové strategie, které vedou ke zdárnému vyřešení mobbingové situace. Identifikované strategie rezistence, které používali/ly participanté/ky ve snaze vyřešit mobbing, jsme rozdělili do třech kategorií (neutrální, negativní, pozitivní).

- 1) Strategie neutrální: jde o strategie, které situaci šikanované osoby ani nezlepšují, ale také zároveň ani nezhoršují.
  - a. Přijetí negativní nálepky
  - b. Vyhnutí se přímé konfrontace s mobérem/kou
  - c. Úprava pracovního tempa podle mobéra/ky
  - d. Hledání sociální opory v prostředí práce i mimo ni
  - e. Rezistence skrze volnočasové aktivity
- 2) Strategie negativní: jde o strategie, které mají prokazatelný negativní vliv na již existující mobbingovou situaci šikanovaných osob.
  - a. Rezignace na pracovní výkon
  - b. Kontrování
  - c. Přímá konfrontace s mobérem/kou
  - d. Exodus – tato strategie může ve svém důsledku vést k ukončení útoků mobéra, avšak nelze ji pokládat za strategii, která vede k úspěšnému vyřešení mobbingové situace. A to zejména proto, že za úspěšné vyřešení mobbingu je považována taková situace, kdy dojde k zachování pracovní pozice šikanované osoby (nebo k převedení na jinou ekvivalentní pozici v rámci dané organizace).
- 3) Strategie pozitivní: zde řadíme dvě strategie:

- a. Odstup od mobéra/ky – snižuje subjektivně vnímané nepohodlí, čímž snižuje dopad mobbingu na šikanovanou osobu. Neposkytování informací či kontaktů nad rámec pracovních povinností minimalizoval útoky mobéra/ky. Pomocí odstupu šikanovaná osoba nezavdávala mobérovi/ce příliš příležitostí pro jeho/její útoky. Zde můžeme pozorovat dva druhy odstupu. Za první (1) odstup emoční – nepřipouštění si mobbingu k “tělu“. Za druhé (2) vyhýbání se kontaktu s osobou mobéra/ky. Druhá z uvedených strategií je efektivnější a vede k redukci útoků.
- b. Vtažení třetí strany do řešení – jedná se o jedinou strategii, která měla prokazatelně pozitivní vliv na úspěšné vyřešení mobbingu. Tato strategie je však efektivní pouze v organizacích, které jsou nakloněny k řešení šikany na pracovišti, nebo tam, kde již jsou vytvořeny mechanismy pro řešení podobných situací. V organizacích, ve kterých je téma mobbingu nepřijatelné, nebo vedení tyto situace není ochotno řešit, není účinná ani strategie *vtažení třetí osoby do řešení*. Výsledky analýzy také ukázaly, že se lišil obsah toho, s čím šikanované osoby přicházely za „třetí stranou“. Šikanované osoby řešily buď (1) dílčí konflikty a útoky mobéra/ky, nebo (2) špatný vztah s mobérem/kou. Předběžné výsledky ukazují, že řešení mobbingu na „vztahové úrovni“ se jeví jako efektivnější, jelikož třetí (vtažená) strana (např. vedoucí organizace) je více ochotná danou situaci řešit.

## ZÁVĚR

Analýzou rozhovorů s devíti šikanovanými osobami bylo získáno osm strategií, které používají oběti ve snaze rezistovat mobbingu. Těmito strategiemi jsou (1) vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem/kou, (2) přijetí negativní nálepky, (3) změna pracovního tempa, (4) odstup od mobéra/ky, (5) hledání sociální podpory, (6) vystoupení proti mobérovi/ce, (7) rezistence skrze volnočasové aktivity a (8) exodus. Některé strategie obsahují vnitřní členění a mohou nabýt hned několika podob.

Některé z identifikovaných strategií se pak nápadně podobají zjištěním jiných výzkumníků. Např. Ludgen-Sandvik (2006) také uvádí strategii zvanou exodus, přičemž zde zahrnuje, stejně jako my, podání výpovědi a změnu pracoviště v rámci zaměstnavatele. Navíc zde přidává vzájemnou pomoc při hledání nového zaměstnání, diskuzi na téma podání výpovědi mezi kolegy, nebo vzájemné podporování se při odchodu. Termín exodus jsme užili s vědomím studie Lutgen-Sandvik (2006), nicméně vhodnější termín jak pro výpověď tak přechod, jsme nenalezli. Na rozdíl od Lutgen-Sandvik (2006) zařazujeme diskuzi zaměstnanců a následnou podporu při odchodu mezi strategii sociální podpory, kterou na rozdíl od nás autorka neuvádí. Již zmíněná autorka rozlišuje podání stížnosti a přímou konfrontaci jako dvě naprosto rozdílné strategie. Tyto způsoby obrany rozlišujeme také, avšak nerozdělujeme je tak striktně, ale naopak je sdružujeme pod strategii vystoupení proti mobérovi, přičemž zachováváme vnitřní členění, které tyto rozdíly zohledňuje. Podobnosti můžeme také najít u výzkumníků Zapf a Gross (2001), kteří rozlišili strategii zvanou lojalita (lojalita), a která se svým charakterem podobá naší zjištěné strategii vyhnutí se přímé konfrontaci s mobérem/kou. Zapf a Gross (2001) chápou tuto strategii jako pasivní a konstruktivní. Pasivní charakter se v tomto výzkumu projevil také, nicméně jeho konstruktivní složka je diskutabilní. Pouze u Stanislava, který však zažíval šikanu na pracovišti po tak dlouhou dobu, že nemůžeme s určitostí říci, zdali následný pozitivní posun byl zapříčiněn právě jeho konstruktivním charakterem, nebo pouhým aspektem času.

Výsledky výzkumu neukázaly na strategii rezistence, která by jednoznačně vedla k úspěšnému vyřešení šikany na pracovišti. Strategie „vtažení třetí strany do řešení“ se ukázala být efektivní, avšak pouze za dodržení určitých podmínek (např. organizace musí být nastavena pro řešení šikany na pracovišti). V rámci této strategie šikanované osoby řešily buď (1) dílčí konflikty a útoky mobéra/ky a (2) špatnou vztahovou rovinu. V případě, že byla řešena vztahová úroveň, byla strategie „vtažení třetí strany do řešení“ efektivní a vedla k úspěšnému vyřešení mobbingu. Pro ověření této teze by byl potřeba další výzkum, který by se zaměřil již také na oblast obsahu řešené šikany na pracovišti v případě použití strategie „vtažení třetí strany do řešení“. V této oblasti však vidíme velký potenciál, který by mohl pomoci objasnit úspěšně vyřešené případy šikany na pracovišti.

## LITERATURA

- Agervold, M. (2007): Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161–172.
- Braun, V., Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Corbin, J., Strauss, A. (1999): *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.
- D’Cruz, P., Noronha, E. (2010): Protecting my interests: HRM and targets’ coping with workplace bullying. *The Qualitative Report*, 15(3), 507–534.
- Duffy MK, Shaw JD, Scott KL, Tepper BJ. (2006b): The moderating roles of self-esteem and neuroticism. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1066–77.
- Einarsen, S. (2000): Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 4, 371–401.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001, May): *The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work*. Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organisational Psychology, Prague.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2003): The concept of bullying at work. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 3–30), Londýn: Taylor a Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G. (2009): Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work & Stress*, 23(1): 24–44.
- Hoel H., Glasø L., Hetland, J., Cooper, C. L., Einarsen, S. (2010): Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21, 453–468.
- Huberová, B. (1995): *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia
- Jehn, K. (1995): A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Keashly, L., Neuman, J. H. (2005): Bullying in the workplace: Its impact and management. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8, 335–373.
- Kusák, M. (2012): *Formy rezistence vůči mobbingu a jejich účinnost: Tematická analýza*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita. Datum obhájení: 11. 6. 2012. Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Záborská, Ph.D.
- Leymann, H. (1990): Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence & Victims*, 5(2), 119–126.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996): Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251–275.
- Lutgen-Sandvik, P. (2005). *Water smoothing stones: Subordinate resistance to workplace bullying*. Retrieved from Dissertation Abstracts International.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006): Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433.
- Lutgen-Sandvik, P. (2007): How employees fight back against workplace bullying. *Communication Currents*, 2(1), Staženo 20. 2. 2012 z: <http://www.natcom.org/Comm Currents Article.aspx?id=839>
- Lutgen-Sandvik, P., G. Namie, R. Namie. (2009): Workplace bullying: Causes, consequences, and corrections. In P. Lutgen-Sandvik, B. D. Sypher (eds.). *Destructive Organizational Communication. Processes, Consequences, & Constructive Ways of Organizing*. New York: Routledge.
- Lutgen-Sandvik, P., McDermott, V. (2011): Making sense of supervisory bullying: Perceived powerlessness, empowered possibilities. *Southern Communication Journal*, 76(4), 342–368.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. (2012): Answering five key questions about workplace bullying: How communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work. *Management. Communication Quarterly*, 26(1), 3–47.
- Liefoghe, A., Davey, K. M. (2001): Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 375–392.
- Machovcová, K. (2011): *Nesamozřejmě perspektivy: Genderová analýza v psychoterapii a psychologickém poradenství*, Brno: MUNI PRESS.
- Namie, G., Lutgen-Sandvik, P. (2010): Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of Communication*, 4, 343–373.
- Notelaers, G., De Witte, H., Einarsen, S. (2010): A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (4), 478–504.
- Ólafsson, R. F., Jóhannsdóttir, H. L. (2004): Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 319–333.
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M. (1996): Perceived workplace harassment experiences and problem drinking among physicians: Broadening the stress/alienation paradigm. *Addiction*, 91d, 391–403.
- Speery, L. (2009): Mobbing and bullying: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 190–201.
- Vartia, M. (2001): Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 63–69.
- Vartia, M. (2003): Workplace bullying: A study on the environment, well-being and health. Staženo 20. 2. 2012 z: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/3710/workplac.pdf?sequence=3> .
- Vega, G., & Comer, D. R. (2005): Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 101–109.
- Wagnerová, I. (2011): *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada.
- Zábrodská, K. (2011): Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československá psychologie*, 55(4), 333–345.

- Zábrodská, K., Květon, P. (2012): Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*, 48(4), 641–668.
- Zapf, D. (1999): Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (2/1), 70–75.
- Zapf, D., Knotz, C., Kulla, M. (1996): On the relationship between mobbing factors and job kontent, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–237.
- Zapf, D., Gross, C. (2001): Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extensit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497–522.