
Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti*

KATEŘINA ZÁBRODSKÁ, PETR KVĚTON**

Psychologický ústav AV ČR, v.v.i.

Workplace Bullying in Czech Universities: Prevalence, Forms and Organisational Context

Abstract: Workplace bullying (or mobbing) refers to a destructive form of behaviour that occurs within organisations and that inflicts psychological and social harm on targeted employees, creates a hostile work environment, and affects organisations negatively. This article presents findings from the first Czech study into workplace bullying and other forms of negative workplace behaviour in Czech universities. The aim of the study was to analyse the incidence of bullying among university employees and to examine the organisational contexts that promote bullying. Data from three Czech public universities ($N = 1533$; $F = 58.0\%$) were collected using a questionnaire distributed among academics, PhD candidates, and administrative staff. Based on a well-established definition of workplace bullying, 7.9% of the respondents reported that they had been targets of bullying during the past year, and 28.8% reported witnessing bullying during the same timeframe. The results indicated a link between hierarchical position and bullying; the majority of respondents who claimed to have been bullied identified their superiors as the perpetrators. In addition, the occurrence of bullying was significantly related to specific organisational factors, namely to a low level of cooperation among employees, a poor work climate, recent organisational changes, and a toxic organisational culture.

Keywords: workplace bullying, mobbing, universities, organisational context, toxic workplace

Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 2012, Vol. 48, No. 4: 641–668

* Tento článek byl realizován v rámci grantového projektu GA ČR P407/10/P146 uděleného Kateřině Zábrodské a s podporou RVO: 68081740.

** Veškerou korespondenci posílejte na adresu: Kateřina Zábrodská, Ph.D., Psychologický ústav AV ČR, v.v.i., Politických vězňů 7, 110 00 Praha 1, e-mail: zabrodska@psu.cas.cz, tel.: 224 005 291.

1. Úvod

Šikana na pracovišti (neboli mobbing)¹ představuje specifický typ destruktivního chování na pracovišti, které zahrnuje opakované negativní sociální akty zaměřené na konkrétní zaměstnance/kyně, kteří se tomuto chování nemohou bránit, a které ústí v exkluzi a viktimizaci těchto zaměstnanců/kyň a v porušování jejich pracovních a občanských práv [Leymann 1996; Einarsen et al. 2003]. Negativní akty, které jsou součástí mobbingu, mají především komunikační povahu a zahrnují osobní útoky, sociální ostrakismus a množství dalších nepřátelských interakcí [Lutgen-Sandvik 2006]. Sociální vědy popisují mobbing jako jeden ze závažných problémů současného pracovního prostředí [Hutchinson et al. 2010; Lutgen-Sandvik, Tracy 2012], které je charakteristické redukováním finančních zdrojů, vzrůstajícími nároky na výkonnost a produktivitu zaměstnanců/kyň a zvyšující se mírou kompetitivnosti a nejistoty na pracovním trhu [Hoel, Salin 2003]. Takové prostředí, označované některými „klimatem nejistoty“ [Einarsen et al. 2003], zvyšuje rizika, že se zaměstnanci/kyně v průběhu své pracovní dráhy stanou terčem šikany a jiných forem negativního chování na pracovišti [Einarsen et al. 2003; Hoel, Salin 2003].

Sociální vědy se problematikou mobbingu začaly zabývat v 80. letech 20. století v návaznosti na výzkumy švédského badatele Heinze Leymanna [Leymann 1990, 1996], který tento fenomén popsal a pojmenoval. V 90. letech se výzkum mobbingu rozšířil do dalších zemí Skandinávie [Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck 1994; Einarsen, Skogstad 1996], a později do západní Evropy, USA, UK a Austrálie [např. Baron, Neuman 1996; Keashly 1998; Zapf 1999]. Během dvou desetiletí výzkumy ukázaly, že mobbing představuje relativně častou, byť zpravidla skrytou součást pracovních vztahů, a to jak v soukromých, tak ve státních organizacích [Einarsen, Skogstad 1996; Cooper, Hoel 2000]. Komparativní studie naznačují, že v západoevropských státech se terčem šikany v průběhu své pracovní dráhy stane 5–20 % pracující populace [Hoel, Salin 2003]. V USA je odhadovaný výskyt ještě vyšší; Lutgen-Sandvik, Namie, Namie [2009] uvádějí, že každý půlrok se v USA stane terčem šikany 13 % a v průběhu celé pracovní dráhy až 30 % pracující populace [Lutgen-Sandvik, Tracy, Alberts 2007].

Mobbing má destruktivní dopad na zaměstnance/kyně, kteří se stanou jeho terčem, ale také na pracovní kolektiv a organizaci, ve které k mobbingu dochází. Negativní dopady na individuální úrovni zahrnují psychosomatická onemocnění, úzkosti, deprese, riziko sebevraždy a posttraumatickou stresovou poruchu [Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck 1994; Einarsen, Mikkelsen 2003]. Na úrovni pracovního kolektivu mobbing vede k destruktivnímu mikropolitickému chování, zhoršení sociálních vztahů a minimalizaci spolupráce a toku informací [Hoel,

¹ Pojmy „šikana na pracovišti“ a „mobbing“ používáme jako vzájemně zastupitelné. Jakoliv v češtině preferujeme pojem „mobbing“, v názvu této stati jsme zvolili termín „šikana na pracovišti“, protože výraz „mobbing“ není v českém prostředí ještě dostatečně etablován (k terminologii viz níže).

Salin 2003; Zapf 1999]. Na organizační rovině výzkumy identifikovaly snížení produktivity a fluktuaci zaměstnanců/kyň, nárůst nemocnosti a absentérství, nárůst finančních nákladů a poškození dobré pověsti organizace [Hoel, Einarssen, Cooper 2003; Keashly, Neuman 2010]. Výskyt mobbingu má také negativní společenské dopady, především zvyšuje náklady na zdravotní a sociální systém, zvyšuje podíl předčasných odchodů do důchodu a vylučuje produktivní zaměstnance/kyně z pracovního trhu [Hoel, Sparks, Cooper 2001].

Negativní dopady mobbingu a vysoké procento osob, které se v průběhu své pracovní dráhy stanou jeho terčem, učinily v západoevropském kontextu z šikany na pracovišti důležitý předmět veřejné i akademické debaty. Součástí této debaty je také problematika mobbingu v univerzitním prostředí. Jakkoliv se může zdát, že univerzity budou patřit mezi pracovní sektory s nižším výskytem mobbingu, většina dosavadních studií naznačuje, že výskyt mobbingu na univerzitách a dalších institucích terciárního vzdělávání je naopak relativně vysoký [viz např. Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck 1994; Keashly, Neuman 2008, 2010; Lampman et al. 2009; Lewis 2004; McCarthy et al. 2003; McKay et al. 2008; Westhues 2005]. Tato skutečnost je vysvětlována především dvěma faktory. Prvním jsou specifické strukturální a organizační charakteristiky akademické práce, mezi které patří vysoká míra soutěživosti, subjektivní a nejednoznačná kritéria hodnocení akademického výkonu a dlouhodobost pracovních vztahů mezi akademickými pracovníky/cemi, která navyšuje rizika vzniku mobbingu [Keashly, Neumann 2010; Zapf et al. 2003]. Druhým faktorem, který je v západoevropském kontextu diskutován jako potenciální zdroj relativně vysokého výskytu mobbingu v univerzitním prostředí, je současná restrukturalizace univerzit a s ní související změny v povaze akademické práce [Lewis 2004]. Tyto změny zahrnují komodifikaci univerzitního vzdělávání, nárůst krátkodobých pracovních smluv a částečných úvazků a zvyšující se mocenskou nerovnováhu mezi zaměstnanci/kyněmi na akademických a manažerských pozicích [Keashly, Neuman 2010; Lewis 2004; Twale, DeLuca 2008].

Na rozdíl od západoevropských sociálních věd stála v českých sociálních vědách problematika mobbingu až donedávna na okraji odborného zájmu. Ačkoliv pojem „mobbing“ již proniká do českého veřejného diskurzu, zásluhu na jeho šíření mají především populární publikace zaměřené na prevenci mobbingu [např. Beňo 2003; Kratz 2005]. Naproti tomu publikované empirické výzkumy, které by se zabývaly mírou výskytu mobbingu v různých pracovních sektorech, zatím v českém prostředí chybí. Dostupné údaje o výskytu mobbingu v České republice pocházejí především z dotazníkových šetření agentur na výzkum trhu [Wagnerová 2011]. Podle údajů z těchto šetření se v roce 2001 s mobbingem setkalo 16 % a v roce 2003 již 28 % pracující populace [Wagnerová 2011]. O výskytu mobbingu na českých univerzitách a dalších institucích terciárního vzdělávání dle našich informací nejsou v současné době dostupné žádné údaje.² Nedostatek

² Výjimku představuje problematika sexuálního obtěžování na vysokých školách [Smetáčková, Pavlík 2011; Vohlídalová 2011], kterou někteří autoři a autorky [např. McCarthy,

informací o mobbingu v českém prostředí se odráží také v absenci formálních opatření zacílených na prevenci a intervenci šikany na pracovišti. Zatímco v západoevropských státech takových opatření existuje celá řada (např. mediace, úřad podnikových ombudsmanů, komunikační protokoly, etické kodexy zohledňující problematiku mobbingu), jejich implementace na českých institucích je spíše výjimkou. Relativně nízké povědomí o mobbingu a absence formálních mechanismů k jeho řešení na českých pracovištích indikují, že zaměstnanci/kyně, kteří se stanou terčem šikany, mají jen velmi limitované možnosti, jak se této formě negativního chování bránit.

Záměrem následující statí je představit problematiku mobbingu jako důležité téma sociálněvědního výzkumu a v návaznosti na to prezentovat výsledky dotazníkového šetření zabývajících se mobbingem na českých univerzitách. Dotazníkové šetření bylo součástí širšího projektu, který představuje první rozsáhlejší výzkum této problematiky v České republice. Projekt zahrnoval dotazníkové šetření realizované na třech českých veřejných univerzitách v akademickém roce 2010/2011 a navazující rozhovory se zaměstnanci/kyněmi univerzit, kteří měli osobní či zprostředkovanou zkušenost s mobbingem. Vzhledem k limitovanému prostoru se v tomto článku zaměřujeme pouze na hlavní výsledky našeho dotazníkového šetření. Prvním cílem šetření bylo získat informace o míře mobbingu na vybraných českých univerzitách, o jeho formách, původcích a předpokládaných příčinách. Druhým cílem bylo identifikovat organizační faktory, které jsou s mobbingem v tomto pracovním sektoru spojeny. V úvodní části článku představujeme koncept mobbingu a shrnujeme zjištění zahraničních výzkumů zabývajících se mobbingem na západoevropských a amerických univerzitách. Následně prezentujeme hlavní výsledky našeho výzkumu, přičemž se zaměřujeme na výsledky týkající se četnosti a forem mobbingu, identifikace původců mobbingu a předpokládaných příčin mobbingu. Identifikujeme také organizační faktory, které podle našich zjištění souvisejí s výskytem mobbingu v prostředí českých univerzit.

2. Mobbing: vymezení konceptu

2.1 Definice a znaky mobbingu

Koncept mobbingu významově odpovídá termínům jako šikana na pracovišti (*workplace bullying*), obtěžování na pracovišti (*workplace harassment*) a emoční zneužívání (*emotional abuse*), přičemž používání těchto pojmů se liší v závislosti na kulturním kontextu a vědecké disciplíně [Keashly, Jagatic 2003].³ Přes odliš-

Rylance 2001] považují za subkategorii mobbingu. V naší studii nicméně vycházíme z předpokladu, že mobbing a sexuální obtěžování jsou dva odlišné, byť příbuzné jevy [blíže viz Zábrodská 2011].

³ Například výraz „workplace bullying“ je typický pro anglo-americký kontext, zatímco termín „mobbing“ se používá ve Skandinávii a německy mluvících zemích [Leymann

nost názvů všechny tyto termíny odkazují na stejný jev: na perzistentní negativní sociální chování, které je systematicky zaměřeno na některé zaměstnance/kyně a které ústí ve viktimizaci těchto zaměstnanců/kyň a obvykle také v jejich vynucený odchod z pracoviště [Leymann 1996]. Můžeme přitom rozlišit dvě hlavní kategorie mobbingu [Einarsen et al. 2003]: mobbing vztahující se k výkonu práce (*work-related bullying*) a mobbing osobního charakteru (*personal bullying*). První kategorie zahrnuje negativní chování, které zaměstnancům/kyním brání plnit pracovní povinnosti, jako jsou například nereálné uzávěrky, přidělování nesmyslných nebo nedůstojných pracovních úkolů, excesivní monitorování práce, zatajování důležitých informací či vystavování nezvladatelné pracovní zátěži. Druhá kategorie zahrnuje útoky osobní povahy, mezi které patří například urážení, posměch, pomluvy, ponižování, zastrasování a sociální izolace [Einarsen et al. 2003].

V našem výzkumu vycházíme z definice mobbingu formulované Einarsenem a kol. [Einarsen et al. 2003], která je v rámci akademické komunity široce akceptována a která představuje východisko většiny empirických výzkumů šikany na pracovišti. Předtím než tuto definici představíme, chtěli bychom akcentovat, že definice mobbingu jsou – podobně jako jiné definice tohoto typu – do určité míry problematické, protože prezentují zjednodušenou verzi sociální reality redukovanou na měřitelné a kvantifikovatelné jevy [Zábrodská et al. 2011]. U konceptu mobbingu je tato redukce patrná tím spíše, že se jedná o oblast bádání, která byla dosud zaměřena téměř výhradně na kvantifikaci četnosti mobbingu v různých typech organizací a na vývoj kvantitativních škál na měření výskytu tohoto jevu [např. Einarsen, Hoel, Notelaers 2009; Nielsen et al. 2009]. Na rozdíl od jiných negativních forem chování na pracovišti (např. sexuálního obtěžování) se ve vztahu k mobbingu zatím nerozvinula široká teoretická debata, která by směřovala ke kritické reflexi tohoto konceptu nebo k vytvoření alternativních teorií šikany na pracovišti [s několika málo výjimkami, viz McCarthy 2003; Zábrodská et al. 2011]. Definice mobbingu Einarsena a kol. [Einarsen et al. 2003] proto nereflektuje ani tak specifickou teoretickou perspektivu badatelů/ek, jako čistě empiricky měřitelné znaky mobbingu, které byly identifikovány napříč dosavadními výzkumy a na kterých se většina badatelů a badatelek shoduje. Přes tato omezení se domníváme, že definice Einarsena a kol. představuje vhodné východisko pro empirické výzkumy zabývající se výskytem mobbingu, protože jasně definuje kritéria, které musí negativní chování na pracovišti splňovat, aby je bylo možné označit za mobbing. Podle této definice mobbing/šikana na pracovišti znamená:

„obtěžování, urážení, sociální vylučování osoby nebo negativní ovlivňování výkonu práce této osoby. Aby bylo možné označit určitou aktivitu, interakci nebo proces za

1996; Zapf 1999]. V českém jazyce preferujeme „mobbing“, protože tento termín na rozdíl od „šikany“ lépe vystihuje skutečnost, že šikana na pracovišti zahrnuje primárně strategické a komunikační formy násilí, nikoliv násilí fyzické. Výraz „mobbing“ také umožňuje odlišit šikanu na pracovišti od šikany ve školním kolektivu, která je s termínem „šikana“ obvykle konotována. Na některých místech textu nicméně používáme i pojem šikana.

šikanu (nebo mobbing), musí se takové jednání vyskytovat opakovaně a pravidelně (např. jednou týdně) a po určitý časový úsek (např. po dobu šesti měsíců). Šikana na pracovišti je eskalující proces, v jehož průběhu je napadená osoba zatlačena do podřízené pozice a stává se terčem systematických negativních sociálních aktů. Konflikt nemůže být označen za šikanu, pokud se jedná o ojedinělý incident nebo pokud konflikt vzniká mezi dvěma stranami přibližně stejné „síly.“ [Einarsen et al. 2003: 15]

Jak je z uvedené definice patrné, za mobbing je obecně považováno takové negativní chování na pracovišti, které je charakteristické následujícími znaky: opakovaností, dlouhodobostí, eskalací a mocenskou asymetrií mezi původcem a šikanovanou osobou⁴ [viz také Leymann 1996; Lutgen-Sandvik, Namie, Namie 2009]. Současně se musí jednat o chování, které je zacílené na konkrétní zaměstnance/kyně a které je těmito zaměstnanci/kyněmi považováno za poškozující a nevyžádané: chování, které zaměstnanci/kyně vnímají jako ponižující, ohrožující nebo jiným způsobem poškozující [Einarsen, Hoel, Notelaers 2009]. Za rozhodující při identifikaci mobbingu je tedy považováno subjektivní hodnocení osoby, která se stane terčem tohoto chování [Einarsen et al. 2003]. Je přitom zřejmé, že hodnocení zaměstnanců/kyň ohledně toho, zda je určité chování poškozující, je velmi subjektivní. Zábrodská a kol. [Zábrodská et al. 2011] ve své kolektivní biografii mobbingu například ukázali, že chování, které je ze strany šikanované osoby vnímáno jako mobbing, může být z perspektivy původce považováno za legitimní či dokonce morální, například za formu „korekce“ zaměstnance, který podává nedostatečný výkon nebo porušuje neformální normy pracoviště. Proto také stále více badatelů a badatelek upozorňuje, že výzkum mobbingu by měl být založen nejen na výpovědích osob, které samy sebe považují za šikanované, ale také na výpovědích osob, které byly označeny za původce šikany [např. Baillien et al. 2009]. V současné době nicméně definice mobbingu stále spočívá na subjektivním vnímání šikanované osoby.⁵

Mezi další základní znaky mobbingu, které jsou zahrnuty do definice Einarsena a kol. [Einarsen et al. 2003], patří opakovanost a dlouhodobost. Příležitostný výskyt negativního chování na pracovišti, jako jsou obviňování nebo zatajování

⁴ Výraz „šikanovaná osoba“ používáme jako alternativu k pojmu „oběť šikany“ (*bullying victim*), který je běžně používán v anglo-americké literatuře. Snažíme se tak vyhnout negativním konotacím výrazu „oběť“, který evokuje pasivitu a neschopnost se bránit, přestože mnohé z šikanovaných osob používají velmi aktivní formy rezistence vůči šikaně [Lutgen-Sandvik 2006].

⁵ Přestože definice mobbingu spočívají na subjektivním vnímání šikanované osoby, dotazníky měřící výskyt mobbingu obvykle v rámci zvýšení validity výzkumu kombinují „subjektivní“ a „objektivní“ strategie měření. „Subjektivní“ strategie je založená na sebeposouzení respondentů/ek a zjišťuje, zda se respondenti/ky sami považují za šikanované. „Objektivní“ strategie je založena na behaviorálních kritériích a vyjadřuje frekvenci, v níž jsou respondenti/ky vystaveni negativním aktům považovaným odborníky za projev mobbingu.

informací, je relativně běžný a jako takový není považován za mobbing [Einarsen, Hoel, Notelaers 2009]. Negativní chování výše uvedeného typu je identifikováno jako mobbing teprve tehdy, pokud se toto chování vyskytuje opakovaně a dlouhodobě, přičemž nejčastěji jsou používána kritéria, že k negativním aktům musí docházet „alespoň jednou týdně“, a to buď po dobu 6 měsíců, nebo 1 roku [Einarsen et al. 2003; Leymann 1996; Nielsen et al. 2009]. Je přitom zřejmé, že tato kritéria nemusí nutně odpovídat všem případům mobbingu, a neměla by proto být chápána dogmaticky. Například mnohé z negativních aktů, které jsou odborníky/cemi považovány za mobbing (např. šíření pomluv nebo zatajování informací), nejsou ze své povahy epizodické, a nelze u nich proto adekvátně hodnotit četnost jejich výskytu [Einarsen, Hoel, Notelaers 2009]. Kritériem trvání 6 měsíců či 1 roku zase opomíjí případy mobbingu, které jsou v počátečních stadiích, nebo případy, kdy se šikanovaná osoba rozhodne situaci řešit rychlým odchodem z pracoviště ještě před uplynutím této lhůty. Uvedená kritéria jsou nicméně důležitá v tom, že vyjadřují shodu badatelů/ek ohledně toho, že mobbing je chování, které je vždy opakované (a nikoliv jednorázové) a které trvá delší časové období (a nikoliv pouze několik dní či týdnů).

Kvantitativní i kvalitativní studie ukázaly, že dalším charakteristickým znakem mobbingu je eskalace [např. Leymann 1996; Lutgen-Sandvik 2008; Zapf 1999]. Eskalací máme na mysli skutečnost, že mobbing obvykle začíná relativně nenápadnými konflikty či nepřátelskými reakcemi ze strany původce, které se však s postupem času stávají stále intenzivnějšími a častějšími. V první fázi mobbingu tak mohou napadení zaměstnanci/kyně mít tendenci konflikty či nepřátelské reakce přehlížet jako nevýznamné nebo pouze dočasné [Lutgen-Sandvik 2008]. Postupně však mobbing přechází z fáze občasných střetů do fáze systematické šikany, kdy již napadená osoba zřetelně rozpoznává, že se stala terčem nepřátelského chování [Leymann 1996]. V této fázi již také obvykle čelí exkluzi a stigmatizaci ze strany nejen původců mobbingu, ale také dalších členů/ek pracovního kolektivu. Popsaná dynamika vyloučení je označována jako tzv. mobbingový proces [Wagnerová 2011]. Mobbingový proces typicky končí tím, že do řešení případu vstupuje vedení pracoviště, které však často zasahuje v neprospěch šikanovaných zaměstnanců/kyň, například proto, že jsou mu o jejich chování poskytovány zkreslené informace [Leymann 1996]. V poslední fázi mobbingového procesu jsou šikanovaní zaměstnanci/kyně obvykle donuceni z pracoviště odejít. Podobně jako u výše uvedených znaků mobbingu je však i tento scénář vhodné chápat jako typický průběh mobbingu, který nemusí odpovídat všem jednotlivým případům. Někteří šikanovaní zaměstnanci/kyně například již v počátečních fázích mobbingu uplatňují aktivní formy rezistence vůči šikaně [blíže viz Lutgen-Sandvik 2006], což může změnit povahu mobbingového procesu.

Posledním definujícím znakem mobbingu, na kterém se badatelé a badatelky shodují, je mocenská asymetrie mezi původcem mobbingu a šikanovanou osobou. Mocenská asymetrie často vychází z formálního rozložení moci v organizaci, jako je tomu v případech, kdy k mobbingu dochází ze strany nadřízených vůči

podřízeným [Beale, Hoel 2011; Keashly, Neuman 2010]. Při tomto typu mobbingu (označovaném v populární literatuře jako „bossing“) jsou šikanovaní zaměstnanci/kyně ve svém výkonu práce a jeho hodnocení bezprostředně závislí na původci mobbingu, což výrazně limituje jejich schopnost se šikaně bránit [Einarsen, Hoel, Notelaers 2009; Simpson, Cohen 2004]. Mocenská nerovnováha mezi původcem mobbingu a šikanovanou osobou může být ale také založena na neformálním rozložení moci v organizaci [Einarsen et al. 2003; Salin 2001], například na kontaktech s vedením, znalosti poměrů v organizaci, přístupu k informacím a finančním zdrojům apod. V neposlední řadě může mocenská asymetrie také reflektovat sociální nerovnosti založené například na kategoriích genderu nebo věku, kupříkladu v situacích, kdy se terčem mobbingu stávají ženy na pracovištích se silně maskulinní kulturou [Simpson, Cohen 2004]. Nutno dodat, že i přes klíčovou roli mocenské nerovnováhy při rozvoji mobbingu zatím nejsou dle našich informací k dispozici žádné detailní analýzy mocenských vztahů, které by mapovaly různorodé zdroje moci a jejich dopad na šikanu na pracovišti.

2.2 Mobbing v univerzitním prostředí: přehled výzkumných zjištění

První výzkumy mobbingu v univerzitním prostředí byly realizovány v 90. letech 20. století ve Skandinávii a Velké Británii [Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck 1994; Lewis 1999; Spratlen 1995]. Předmětem systematického výzkumu se však mobbing na univerzitách stal teprve v posledním desetiletí [Keashly, Neuman 2010]. Důvodem zvýšeného zájmu o mobbing v univerzitním prostředí je jak samotný rozvoj a diverzifikace zkoumání šikany na pracovišti, tak také restrukturalizace univerzit probíhající v Evropě a USA. Podle některých západoevropských badatelů/ek [např. Lewis 2004; Thornton 2004; Twale, DeLuca 2008] současný posun k tržní orientaci univerzitního vzdělávání, oslabení vlivu odborů, zvyšující se soutěživost, nejistota a individualizace pracovního úspěchu přispívají k tomu, že se mobbing a další formy negativního chování stávají v akademickém prostředí běžnou až akceptovatelnou součástí pracovních vztahů. Tyto změny v organizaci akademické práce jsou spojovány především s neoliberalizací západoevropských univerzit [Thornton 2004; Zábrodská et al. 2011] a s tím souvisejícím vstupem korporátní kultury do akademického prostředí [Lewis 2004; Twale, De Luca 2008]. Vstup tržních mechanismů do univerzitního vzdělávání podle těchto badatelů/ek vede k neúměrné intenzifikaci práce, excesivní manažerské kontrole a preferenci autokratického stylu vedení, což jsou faktory považované za jednu ze zdrojů mobbingu [Hoel, Salin 2003]. Kritika negativních dopadů neoliberalismu na pracovní vztahy na univerzitách je přitom velmi podobná kritice neoliberalismu v jiných pracovních sektorech, ve kterých byl mobbing popsán jako novodobý nástroj manažerské kontroly a jako „endemický rys pracovních vztahů v kapitalistické společnosti“ [Beale, Hoel 2011: 7].

Zahraniční výzkumy mobbingu na univerzitách a dalších institucích terciárního vzdělávání se nejčastěji zabývají mobbingem, ke kterému dochází mezi

zaměstnanci/kyněmi.⁶ Přehledová studie Keashly a Neumana [Keashly, Neuman 2010] ukazuje, že v závislosti na definici mobbingu a použité metodologii výzkumy na západoevropských univerzitách zjišťují přímou zkušenost s mobbingem u 18 až 32 % (a více) zaměstnanců/kyň a nepřímou zkušenost u 22 až 41 %.⁷ Například v jedné z prvních studií mobbingu na univerzitách Björkqvist, Österman a Hjelt-Bäck [1994] v dotazníkovém šetření na finské univerzitě zjistili, že 24,4 % žen a 16,9 % mužů v jejich výzkumném souboru bylo terčem mobbingu a 32 % respondentů/ek se stalo svědky mobbingu. Z dalších výzkumů můžeme uvést britskou studii, ve které 28,5 % akademiček a 19,8 % akademiků uvedlo, že byli terčem mobbingu na svém univerzitním pracovišti [Simpson, Cohen 2004]. Ve výzkumu Lewise [Lewis 1999] mezi zaměstnanci/kyněmi navazujícího a vyššího vzdělávání ve Walesu uvedlo 18 % respondentů/ek přímou zkušenost s mobbingem a 22 % zkušenost nepřímou. Uvedené výzkumy naznačují, že výskyt mobbingu na univerzitách a dalších institucích terciárního vzdělávání je vyšší než v jiných pracovních sektorech. Tento závěr nicméně kontrastuje s velkými komparativními studiemi, které naopak indikují, že k mobbingu na univerzitách dochází méně často než na jiných pracovištích [Einarsen, Skogstad 1996; Hoel, Cooper 2000]. Například britská celostátní studie Hoela a Coopera [Hoel, Cooper 2000] uvádí, že incidence mobbingu u zaměstnanců/kyň univerzit byla v jejich výzkumném souboru pouze 7,2 %, zatímco například u zaměstnanců/kyň telekomunikací dosahovala 16,2 %. Výsledky jednotlivých studií je nicméně obtížné porovnávat, protože používají značně odlišnou metodologii, včetně různých nástrojů na měření mobbingu.

Důležitým aspektem dosavadních výzkumů mobbingu v univerzitním prostředí je, že všechny tyto výzkumy byly realizovány na západoevropských a amerických univerzitách [výjimkou je turecká studie, viz Tigrel, Kokolan 2009], které se od veřejných univerzit v České republice stále v mnoha aspektech liší. Některé faktory popisované západoevropskými badateli/kami jako zdroje mobbingu na univerzitách jsou v českém prostředí přítomny jen zčásti nebo odpovídají plánované reformě veřejných univerzit. Mezi tyto faktory patří především nastupující „akademický kapitalismus“ [Stöckelová 2009] a masifikace a univerzalizace českého univerzitního vzdělávání [Prudký, Pabian, Šíma 2010; Stöckelová 2009]. Součástí těchto procesů je mimo jiné změna ve správě univerzit, která přechází z rukou akademické elity do rukou externích specialistů [Prudký, Pabián, Šíma 2010], přičemž právě mocenská asymetrie mezi zaměstnanci/kyněmi na akademických a manažerských pozicích (v neprospěch akademiků/ček) byla na anglo-

⁶ Kromě mobbingu mezi zaměstnanci/kyněmi se některé studie [např. Lampman et al. 2009; McKay et al. 2008] zabývají také mobbingem ze strany studujících vůči vyučujícím. Tento typ mobbingu je označován termínem kontramocenská šikana (*contra-power bullying*) a vztahuje se k situaci, ve které se osoba na vyšší pozici v organizační hierarchii stává terčem útoků ze strany osob/y na nižších pozicích [Lampman et al. 2009].

⁷ Do našeho přehledu nezahrnujeme výzkumy, které považují za mobbing i jednorázové konflikty [např. McCarthy et al. 2003].

amerických univerzitách identifikována jako jeden ze zdrojů mobbingu [Lewis 1999]. Jelikož změna ve správě univerzit je teprve součástí navrhovaných reforem českých univerzit, je pravděpodobné, že konflikt mezi těmito dvěma skupinami není v českém prostředí nastolen v takové míře jako na univerzitách západoevropských.⁸ Na českých univerzitách také chybí některé faktory považované za zdroje studentské šikany, například přístup ke studujícím jako klientům školy nebo závislost finančního hodnocení vyučujících na studentských evaluacích [blíže viz McKay et al. 2008]. V návaznosti na to bychom mohli očekávat, že výskyt mobbingu na českých univerzitách bude nižší než na univerzitách západoevropských. Na druhou stranu na českých univerzitách působí také faktory potenciálně zvyšující riziko mobbingu netypické pro západoevropský kontext. Je to například relativně vysoké procento akademických pracovníků/nic, kteří působí většinu své pracovní kariéry na jedné akademické instituci [Prudký, Pabian, Šima 2010], což podle některých badatelů/ek zvyšuje rizika vzniku mobbingu [Keashly, Neuman 2010]. Výskytu mobbingu také může napomáhat relativně nízké povědomí o šikaně na pracovišti a absence mechanismů na její řešení, které indikují, že mobbing na českých univerzitách je jen těžko postižitelný.

3. Mobbing na českých univerzitách: dotazníkové šetření

3.1 Metodologie výzkumu

3.1.1 Výzkumný postup

Diskuse týkající se šikany na pracovišti jsou v českém prostředí stále do určité míry tabuizovány. Předpokládali jsme, že tato skutečnost by mohla vést k obávám zaměstnanců/kyň univerzit o jejich anonymitu, a snižovat tak jejich ochotu účastnit se našeho výzkumu. Z tohoto důvodu bylo naší prioritou zabezpečit co nejvyšší anonymitu respondentů/ek. K realizaci sběru dat jsme proto zvolili formu elektronického dotazníku, který chrání soukromí respondentů/ek a díky tomu také přispívá k jejich větší otevřenosti [Davis 1999; Hewson, Laurent, Vogel 1996]. Se žádostí o účast na výzkumu jsme oslovili tři veřejné univerzity ve třech různých regionech České republiky, což nám umožnilo získat odpovědi od relativně velké a diverzifikované skupiny respondentů/ek působících v různých lokalitách a na různých fakultách a oborech. Naším původním záměrem bylo po obdržení souhlasu s výzkumem rozeslat dotazník všem zaměstnancům/kyním a doktorským studujícím tří vybraných univerzit. Z důvodu administrativních omezení platných na daných univerzitách nám však nebylo umožněno jednot-

⁸ Na druhou stranu je zřejmé, že nejen koncentrace moci v rukou externích expertů/ek, ale také koncentrace moci v rukou úzké akademické elity může přispívat ke vzniku mobbingu. Žádné výzkumy, které by tuto otázku řešily, například porovnáním výskytu mobbingu v závislosti na typu správy univerzit, však zatím dle našich informací nebyly realizovány.

livé zaměstnance/kyně kontaktovat přímo, ale pouze prostřednictvím zvacího emailu s odkazem na náš elektronický dotazník, který byl rozeslán pověřenými administrativními pracovníky konkrétních univerzit či přímo fakult. Tento fakt znamenal pro náš výzkum omezení, protože jsme z toho důvodu nemohli s jistotou určit charakteristiky oslovené populace. Vzhledem k senzitivnímu tématu výzkumu a daným administrativním regulacím se nicméně domníváme, že i přes toto omezení byl zvolený způsob sběru dat z dostupných alternativ tím nejvhodnějším. Dotazník jsme konceptualizovali široce jako dotazník „kvality vztahů na pracovišti“, a to s tím cílem, aby byl odkaz na výzkumný dotazník atraktivní pro všechny oslovené zaměstnance/kyně daných univerzit a nebyl pro vyplnění preferován např. zaměstnanci/kyněmi s osobní zkušeností s mobbingem.

3.1.2 Výzkumný soubor

Na naši výzvu k účasti na výzkumu odpovědělo celkem 1558 respondentů a respondentek z řad zaměstnanců/kyň a doktorských studujících tří veřejných univerzit. Po vyřazení respondentů/ek, kteří přerušili vyplňování dotazníku již po vyplnění demografických údajů, jsme získali vzorek o velikosti 1533 osob (58 % žen, 42 % mužů). Zastoupeny byly všechny věkové skupiny od 25 do 70 let a výše, nejpočetněji zastoupena byla věková skupina 30–39 let (30,8 %).⁹ Oborové zaměření respondentů/ek bylo různorodé. Nejvíce respondentů/ek působilo v oblasti přírodních věd (54,3 %), dále v sociálních a humanitních vědách (33,5 %), v technických a formálních vědách (6,8 %) a ostatních (5,3 %). Většina respondentů/ek pracovala ve vědě a výzkumu na pozici akademických pracovníků/nic (51,9 %). Druhou nejpočetnější skupinu respondentů/ek z hlediska pracovního zařazení tvořili doktorští studující (30,1 %), kteří ale ve většině případů měli také pracovní úvazek na univerzitě. 18 % respondentů/ek pracovalo na administrativních a technických pozicích a ve službách (např. laboranti/ky, knihovníci/ce). Nejvíce respondentů/ek působilo na svém současném pracovišti po dobu 1–5 let (36,3 %), dále pak po dobu 6–10 let (18,9 %), 11–20 let (17,2 %). Více než 20 let bylo na současném univerzitním pracovišti zaměstnáno 14,7 % respondentů/ek.

3.1.3 Dotazník

Použitý elektronický dotazník jsme vytvořili v souladu s publikovanými zahraničními studiemi o mobbingu v univerzitním prostředí [přehled výzkumů viz Zábrodská 2011]. Dotazník obsahoval 99 položek a byl rozdělen do 7 obsahových bloků. První blok zjišťoval základní demografické charakteristiky respondentů/ek (věk, pohlaví, rodinný status ad.). Druhý blok zjišťoval informace o současném pracovišti a pracovní pozici respondentů/ek (akademický titul, délka

⁹ Z důvodu zachování anonymity jsme nezjišťovali přesný věk respondentů/ek, ale pouze věkovou skupinu (25–29 let, 30–39 let, 40–49 let atd.).

zaměstnání, pracovní pozice, typ smlouvy ad.). Třetí blok byl zaměřen na kvalitu pracovních vztahů a pracovního kolektivu a na spokojenost respondentů/ek s atmosférou na pracovišti.

Čtvrtý blok byl vyhrazen pro zjišťování výskytu a forem mobbingu. Za tímto účelem jsme respondentům/kám administrovali *Dotazník negativních aktů-revidovaný* [NAQ-R – Negative Acts Questionnaire-Revised, viz Einarsen, Hoel, Notelaers 2009]. NAQ-R je standardizovaný dotazník navržený k měření výskytu a forem mobbingu [bližší viz Einarsen, Hoel, Notelaers 2009; Nielsen et al. 2009]. Tento dotazník zahrnuje dvě komplementární strategie měření mobbingu, které jsou za tímto účelem obvykle používány: behaviorální a sebe-posuzovací [Keashly, Neuman 2008; Salin 2001]. V rámci první, behaviorální strategie respondenti/ky hodnotí, jak často zažívají 22 typů negativního chování považovaných odborníky za mobbing, aniž by jim byla poskytnuta informace, že se jedná o projevy mobbingu.¹⁰ Respondenti/ky jsou požádáni, aby na 5bodové škále (nikdy, občas, jednou měsíčně, jednou týdně, každý den) ohodnotili, jak často byli terčem uvedených typů chování v průběhu posledních 6 měsíců. Pro účely našeho výzkumu jsme časové rozmezí uvedené v instrukci rozšířili na dobu 1 roku. Důvodem této modifikace byla skutečnost, že akademičtí pracovníci/ce tráví relativně velké množství času mimo své pracoviště (např. na zahraničních konferencích a stážích nebo prací z domova v průběhu zkouškového období), a proto jsme 6 měsíců považovali za příliš krátké období na to, aby dostatečně reflektovalo jejich zkušenost se vztahy na pracovišti. V rámci druhé, sebe-posuzovací strategie je respondentům/kám poskytnuta operacionální definice mobbingu v následujícím znění: *Šikanování/mobbing definujeme jako situaci, ve které jedinec opakovaně a po delší dobu vnímá, že je terčem negativního jednání ze strany jedné či více osob, přičemž shledává obtížným se tomuto jednání bránit. Za šikanování nebudeme považovat ojedinělý incident.* Respondenti/ky jsou dotázáni, zda na základě této definice byli v průběhu posledních 6 měsíců (opět jsme rozšířili na 1 rok) terčem mobbingu a jak často k mobbingu docházelo (nikdy, ojediněle, občas, několikrát týdně, skoro každý den).

Pátý blok byl určen pouze pro respondenty/ky, kteří uvedli, že se stali terčem mobbingu. Těmto respondentům/kám byla předložena sada doplňujících otázek zjišťujících bližší informace o jejich zkušenosti s mobbingem, zejména délku trvání, identifikaci původců mobbingu, předpokládané příčiny mobbingu a další. Respondenti/ky v tomto bloku měli také možnost vlastními slovy popsat konkrétní situace, se kterými se osobně setkali a které považovali za mobbing. Šestý blok byl zaměřen na výskyt kontramocenské šikany ze strany studujících vůči vyučujícím a byl určen pouze těm respondentům/kám, kteří se v průběhu

¹⁰ NAQ zahrnuje například následující položky: „Zatajování informací důležitých pro vykonávání Vaší práce“; „Ponižování nebo zesměšňování v souvislosti s Vaší prací“; „Ignorování či nepřátelské reakce, když se objevíte“; „Vyvíjení nátlaku na to, abyste nepožadovali, na co máte zákonný nárok“.

posledního roku podíleli na výuce na veřejné nebo státní vysoké škole.¹¹ V závěrečném bloku mohli respondenti/ky vyjádřit své názory na výzkum a uvést kontaktní e-mailovou adresu v případě zájmu o další spolupráci na výzkumu formou navazujících rozhovorů.

4. Výsledky a diskuse

4.1 Výskyt a formy mobbingu

Hlavním cílem našeho výzkumu bylo za použití dotazníku NAQ-R zjistit, kolik respondentů/ek se setkala s mobbingem a jaké byly hlavní formy mobbingu. V rámci behaviorální strategie měření zahrnuté v NAQ-R jsme respondentům/kám administrovali škálu obsahující 22 negativních sociálních aktů považovaných odborníky za projevy mobbingu. Vyhodnocení dotazníku ukázalo, že 13,6 % respondentů/ek bylo na svém současném pracovišti terčem *alespoň jednoho negativního aktu jedenkrát týdně a častěji*, a splňovalo tedy definici šikanované osoby [Einarsen, Hoel, Notelaers 2009]. Pokud bychom použili striktnější kritérium navržené Mikkelsenem a Einarsenem [Mikkelsen, Einarsen 2001], podle něhož za šikanovanou osobu mají být považovány respondenti/ky, kteří zažívají *alespoň dva negativní akty jedenkrát týdně a častěji*, pak vyhodnocení dotazníku ukazuje, že 6,8 % respondentů/ek se stalo terčem mobbingu v průběhu posledního roku. Mezi nejčastěji uváděné formy negativních aktů patřilo přidělování práce pod úrovní kvalifikace (5,8 % respondentů/ek uvedlo, že toto chování *zažívá jednou týdně* či *každý den*), vystavování nezvladatelné pracovní zátěži (3,2 %) a ignorování respondentových názorů a stanovisek (2,9 %). Seznam nejčastěji zažívaných negativních aktů uvádíme v Tabulce 1. V návaznosti na Hoela a Coopera [Hoel, Cooper 2000] jsme tabulku rozdělili na příležitostnou a pravidelnou zkušenost s negativními akty. Příležitostná zkušenost spojuje kategorie „občas“ a „jednou měsíčně“, zatímco pravidelná zkušenost slučuje kategorie „jednou týdně“ a „každý den“.

V rámci sebe-posuzovací strategie měření zahrnuté v NAQ-R jsme respondentům/kám předložili výše uvedenou operacionální definici mobbingu, podle které mobbing označuje *situaci, ve které jedinec opakovaně a po delší dobu vnímá, že je terčem negativního jednání ze strany jedné či více osob, přičemž shledává obtížným se tomuto jednání bránit*. Na základě této definice uvedlo 7,9 % respondentů/ek, že byli v průběhu posledního 1 roku terčem mobbingu na svém současném pracovišti. 28,8 % respondentů/ek uvedlo, že byli během stejného časového období svědky mobbingu. Kromě toho dalších 13,8 % respondentů/ek uvedlo, že byli terčem šikany na některém ze svých předchozích pracovišť. Z toho v 38,8 % případů se jednalo o pracoviště na univerzitě, vysoké škole nebo vědecko-výzkum-

¹¹ Výsledky týkajícími se šikany ze strany studujících se v tomto článku nezabýváme, protože její výskyt byl nízký.

Tabulka 1. Nejčastěji zažívané formy negativních aktů

Negativní akty	Příležitostně	Pravidelně
Přidělování práce, která je pod úrovní Vaší kvalifikace	37,8 %	5,8 %
Jste vystaven/a nezvladatelné pracovní zátěži	23,9 %	3,3 %
Ignorování Vašich názorů a stanovisek	32,4 %	2,9 %
Šíření pomluv a nepodložených zpráv o Vaší osobě	26,1 %	2,2 %
Ignorování, vylučování z kolektivu či „dělání, jako byste nebyl/a“	14,7 %	2,2 %
Zatajování informací důležitých pro vykonávání Vaší práce	31,4 %	2,0 %
Nepřiměřená kontrola Vaší práce	12,0 %	2,0 %
Přidělování úkolů s přemrštěnými nebo nereálnými cíli či uzávěrkami	21,7 %	1,8 %

Zdroj: autoři.

Poznámka: Tabulka je seříděna sestupně podle četnosti pravidelně zažívaných negativních aktů. V tabulce spojujeme výpovědi žen a mužů, jelikož rozdíly mezi nimi byly statisticky nevýznamné.

né instituci, v 35,3 % případů o pracoviště ve státním sektoru (mimo akademické instituce) a v 21,9 % případů o pracoviště v soukromém sektoru. 26 osob uvedlo, že byly terčem mobbingu jak na předchozím, tak i na současném pracovišti. Celkem tedy 19,4 % respondentů/ek referovalo, že se někdy v průběhu své pracovní dráhy stali terčem mobbingu. Mezi skupinou šikanovaných a nešikanovaných osob na současném pracovišti jsme nezjistili rozdíly z hlediska pohlaví ($\chi^2 = 2,65$; $df = 1$), věku ($\chi^2 = 2,24$; $df = 4$), dosaženého vzdělání/titulu ($\chi^2 = 3,15$; $df = 3$), rodinného stavu ($\chi^2 = 1,18$; $df = 3$) či zda má nebo nemá respondent/ka děti ($\chi^2 = 0,43$; $df = 1$).

Míra výskytu mobbingu, kterou jsme zjistili v našem výzkumném souboru, odpovídá výsledkům zahraničních výzkumů, které použily stejnou definici a stejné strategie měření jako v našem výzkumu. Jak jsme uvedli výše, při použití behaviorální strategie měření jsme zjistili, že 13,6% respondentů/ek v našem výzkumu splňovalo definici šikanované osoby na základě volnějšího kritéria výskytu alespoň jednoho negativního aktu týdně a častěji a 6,8% respondentů/ek na základě striktnějšího kritéria výskytu alespoň dvou aktů týdně a častěji. V reprezentativní studii mezi norskými zaměstnanci/kyněmi dospěli Nielsen a kol. [Nielsen et al. 2009] k velmi podobným výsledkům. V jejich výzkumu bylo při použití behaviorální strategie klasifikováno 14,3% respondentů/ek jako oběti mobbingu na základě prvního kritéria a 6,2% na základě druhého kritéria. Výsledky založené na sebe-posouzení rovněž poměrně dobře odpovídají zahraničním zjištěním založeným na stejné definici mobbingu. V našem výzkumu

jsme při použití sebe-posouzení respondentů/ek zjistili, že 7,9 % respondentů/ek se domnívalo, že byli za poslední rok terčem mobbingu, což přibližně odpovídá výskytu 8,8 %, o kterém referovala Salin [2001] mezi britskými manažery/kami, nebo výskytu 10,6 %, ke kterému dospěli Einarsen, Hoel a Notelaers [2009] na reprezentativním vzorku britské pracující populace. O něco nižší výskyt mobbingu zjistili Einarsen a Skogstad [1996] ve výzkumu mezi norskými zaměstnanci/kyněmi univerzit, ve kterém 5,2 % respondentů/ek uvedlo, že se stali terčem mobbingu na svém současném pracovišti. Naše zjištění tedy nenaznačují, že by se výskyt mobbingu v našem výzkumném souboru významně lišil od výskytu uváděného zahraničními studiiemi používajícími stejnou metodologii.

Naproti tomu porovnání s výzkumy zabývajícími se mobbingem na západoevropských (a zejména anglo-amerických) univerzitách ukazuje, že míra výskytu mobbingu v našem výzkumném souboru je výrazně nižší, než uvádí většina těchto výzkumů. Jak jsme diskutovali výše, většina dosavadních studií zabývajících se mobbingem na univerzitách v západní Evropě a USA uvádí výskyt mobbingu mezi 18 až 32 % [Keashly, Neumann 2010]. Například ve výzkumu Keashly a Neumanna [Keashly, Neumann 2008] na vybrané americké univerzitě celých 32 % respondentů/ek uvedlo, že se považují za šikanované, a 23 % splňovalo kritéria šikanované osoby založené na behaviorální strategii měření (seznam negativních aktů byl však odlišný od seznamu používaného v NAQ-R). Nižší výskyt mobbingu v našem výzkumu však nemusí nutně indikovat, že zaměstnanci/kyně na západoevropských a amerických univerzitách jsou vystaveni mobbingu častěji než v zaměstnanci/kyně na českých univerzitách. Nižší incidence v českém souboru je pravděpodobně alespoň zčásti nutné přisoudit striktní definici mobbingu použité v našem výzkumu. Vysoký výskyt mobbingu obvykle zjišťují výzkumy, které přistupují k definici mobbingu relativně volně, například nerozlišují mezi mobbingem a příležitostnými konflikty na pracovišti nebo měří delší časový úsek než pouze 1 rok [Keashly, Neumann 2010], což výrazně navyšuje odhadovaný výskyt mobbingu.

Nižší výskyt mobbingu v našem výzkumu ve srovnání se západoevropskými a americkými univerzitami může být ale také způsoben dalšími faktory vztahujícími se k mezikulturním rozdílům, například relativní novostí konceptů „mobbing“ a „šikana na pracovišti“ v českém prostředí, neochotou respondentů/ek identifikovat se jako „šikanované osoby“ nebo vyšší tolerancí k negativnímu chování. Mezikulturní studie například naznačují, že zaměstnanci/kyně v UK či Skandinávii citlivě reagují i na velmi subtilní znaky zneužívání moci, a mohou mít proto nižší práh toho, kdy označí určité chování za šikanu [Escartín et al. 2011]. Je tedy možné, že negativní akty, které by v těchto zemích byly považovány za mobbing, jsou v českém prostředí akceptovány jako relativně běžná součást pracovních vztahů. V takovém případě by zaměstnanci/kyně věnovali těmto aktům menší pozornost, což by snižovalo pravděpodobnost, že o nich budou referovat v dotazníku. Zároveň však podle našeho názoru nelze vyloučit možnost, že výskyt mobbingu na českých univerzitách je skutečně nižší než na

univerzitách v západní Evropě a USA, například v důsledku neoliberálních reforem západoevropských a amerických univerzit a potenciálně negativního dopadu těchto reforem na kvalitu pracovních vztahů, jak jsme to diskutovali v úvodu tohoto článku. K zodpovězení této otázky by bylo nutné realizovat mezikulturní výzkum, který by porovnával výskyt šikany na neoliberálních univerzitách s výskytem na univerzitních pracovištích, kde dosud neoliberálními reformy nebyly implementovány.

4.2 Původci mobbingu

Dalším důležitým cílem našeho výzkumu bylo získat informace o zaměstnancích/kyních, kteří byli označeni za původce mobbingu. Zajímavým zjištěním bylo, že ve většině případů respondenti/ky za původce mobbingu označovali své nadřízené, a to v celých 73,3 % případech, zatímco mobbing ze strany kolegů uvedlo výrazně méně respondentů/ek (23,3 %). Pouze zanedbatelné množství respondentů uvedlo jako nejčastějšího původce studující nebo podřízené (vždy jeden respondent). Tato zjištění naznačují, že mobbing v našem výzkumném souboru byl silně navázán na formální pozici původce a že klíčovou roli při vzniku mobbingu hrál přístup k institucionální moci. Naše zjištění kontrastuje s výzkumy na univerzitách v USA a Kanadě, které obvykle udávají nejvyšší výskyt mobbingu ze strany spolupracovníků/ic, a nikoliv nadřízených [např. Keashly, Neuman 2010; McKay et al. 2008]. Tyto odlišné výsledky můžeme zčásti vysvětlit mezikulturními rozdíly. Převaha mobbingu ze strany spolupracovníků/ic je často zjišťována v rovnostářsky orientovaných státech jako Skandinávie [Leymann 1996], kde je míra nerovností mezi zaměstnanci/kyněmi relativně nízká a zneužití moci autoritou je silně sankcionováno [Escartín et al. 2011; Zapf et al. 2003]. Naopak výzkumy ve Velké Británii a zemích střední Evropy, tedy zemích s vyšší mírou mocenské asymetrie mezi nadřízenými a podřízenými, obvykle vykazují převahu mobbingu ze strany nadřízených [Beale, Hoel 2011; Rayner 1997; Zapf et al. 2003].

Co se týče pohlaví původců mobbingu, zjistili jsme, že za hlavního původce byl označen v 52,7 % případů muž a ve 39,6 % žena. V 7,7 % případů se podle výpovědí respondentů/ek na mobbingu podíleli muž a žena společně. Celkem se tedy u 60,4 % šikanovaných respondentů/ek na mobbingu podílel nebo spolupodílel muž, což naznačuje, že muži se mobbingu dopouštěli častěji než ženy. Toto zjištění odpovídá zahraničním výzkumům, které poměrně konzistentně ukazují, že muži jsou původci mobbingu častěji než ženy [Einarsen, Skogstad 1996; Zapf et al. 2003]. Vyšší procento mužů mezi původci mobbingu můžeme dle našeho názoru vysvětlit – podobně jako v zahraničních výzkumech [např. Zapf et al. 2003] – především vyšším zastoupením mužů v nadřízených pozicích na českých univerzitách. Jak uvádějí Prudký, Pabian, Šima [2010], pro české univerzity je charakteristický vysoký nepoměr mezi zastoupením mužů a žen na řídicích postech, který se zvyšuje s každým stupněm akademické hierarchie, takže například na

Tabulka 2. Interakce pohlaví šikanovaných osob a původců mobbingu na současném pracovišti

	původce mobbingu		
	nejčastěji žena	nejčastěji muž	muž i žena
žena	52,6 %	40,4 %	7,0 %
muž	18,8 %	71,9 %	9,4 %

Zdroj: autoři.

Poznámka: V tabulce jsou uvedena řádková procenta; $\chi^2 = 9,902$; $df = 2$; $p < 0,01$.

profesorských postech působí již jen 11 % žen [Prudký, Pabian, Šima 2010]. Jelikož většina respondentů/ek v našem výzkumu označila za původce mobbingu své nadřízené a jelikož na základě výše uvedených údajů můžeme předpokládat, že většina univerzitních zaměstnanců v pozici nadřízených jsou muži, naše zjištění, že muži byli také častěji označováni za původce mobbingu, není překvapivé. Vyšší zastoupení mužů mezi původci mobbingu může také vycházet ze skutečnosti, že muži obvykle vykazují vyšší potřebu sociální dominance a současně mají širší pojetí toho, co je akceptovatelné chování [Simpson, Cohen 2004], což může zvyšovat jejich tendenci jednat způsobem, který je ostatními vnímán jako mobbing. Zahraniční výzkumy kromě toho ukazují, že muži jsou málokdy terčem mobbingu ze strany žen, zatímco ženy jsou terčem mobbingu jak ze strany žen, tak ze strany mužů [Leymann 1996; Rayner 1997], což potvrzují i naše výsledky uvedené výše v Tabulce 2. Pravděpodobnost, že původcem mobbingu bude muž, je tedy obecně vyšší než pravděpodobnost, že původkyní mobbingu bude žena.

Kromě organizační pozice a pohlaví původce nás zajímal také počet osob, které se na mobbingu aktivně podílely. Zjistili jsme, že za původce mobbingu byla nejčastěji označena pouze jedna osoba (62,6 %). Dvě až čtyři osoby byly do mobbingu dle výpovědí respondentů/ek zapojeny ve 36,3 % případů. Pouze jeden respondent uvedl, že byl terčem mobbingu ze strany více než pěti osob. Tato zjištění kontrastují se zahraničními výzkumy, které obvykle zjišťují, že k mobbingu dochází ze strany skupiny osob, nikoliv jednotlivce [Keashly, Neumann 2008; Leymann 1996; Zapf 1999], a kdy se tedy jedná o „kolektivní spolčování se“ proti šikanované osobě [Shallcross, Sheehan, Ramsay 2008]. Převahu mobbingu ze strany jedné osoby v našem výzkumu můžeme vysvětlit tím, že za původce mobbingu byli nejčastěji označováni zaměstnanci v nadřízených pozicích, což jsou obvykle jednotlivci. Převaha individuálně-iniciovaného mobbingu může být také způsobena specifickou povahou akademické práce, která je obvykle vysoce autonomní a individualistická, což může snižovat příležitosti a možná také ochotu většího počtu zaměstnanců/kyň zapojit se do mobbingu [srov. Keashly, Neumann 2010].

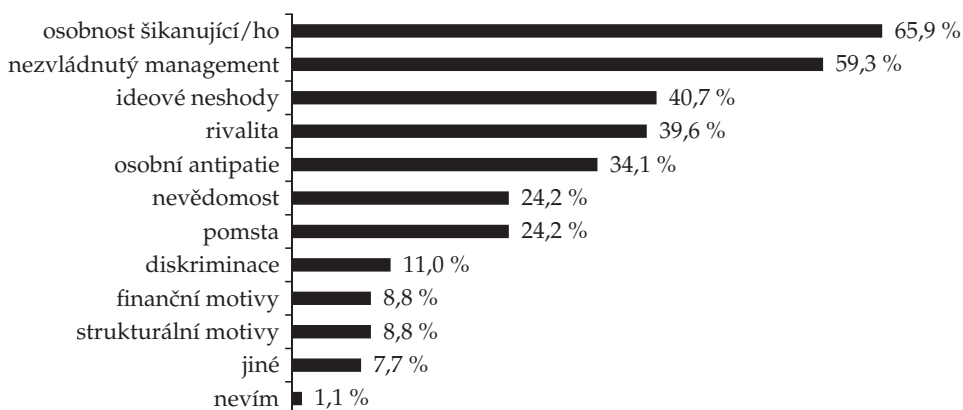
4.3 Předpokládané příčiny mobbingu

Respondentům/kám, kteří uvedli, že se považují za šikanované na svém současném pracovišti, jsme poskytli seznam plauzibilních příčin mobbingu (vytvořený na základě předchozích výzkumů) a požádali je, aby označili, kterou z těchto příčin považují za zdroj mobbingu zaměřeného vůči jejich osobě. Odpovědi respondentů/ek shrnuje Graf 1.

Jak je z Grafu 1 patrné, mobbing byl nejčastěji přisuzován na jedné straně faktorům individuálním, a to zejména „osobnosti šikanující/ho“ (ve volných výpovědích byla osobnost šikanující/ho popisována jako „sebestředná“, „narcisistická“, „agresivní“ či „labilní“). Hledání příčin na straně osobnosti původce mobbingu není překvapivé. Dosavadní kvantitativní i kvalitativní výzkumy ukazují, že šikanované osoby typicky považují za primární zdroj mobbingu právě osobnost původce, které přisuzují řadu patologických rysů [např. Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck 1994; Tracy, Lutgen-Sandvik, Alberts 2006; Žapf 1999]. Na straně druhé však představovaly významnou předpokládanou příčinu také organizační faktory, a to konkrétně kategorie „nezvládnutý management“, která se objevuje jako jedna z významných příčin mobbingu také v zahraničních výzkumech [Hoel, Cooper 2000; Kelloway et al. 2004; Hoel, Salin 2003].¹² Například ve výzkumu Lewise [Lewis 1999] v oblasti terciárního vzdělávání se respondenti/ky domnívali, že hlavní příčinou šikany na jejich pracovišti byl nedostatek adekvátně školených zaměstnanců/kyně na řídicích postech. Dalšími předpokládanými příčinami mobbingu, které významně figurovaly v odpovědích respondentů/ek, byly „ideové neshody“, „rivalita“ a „osobní antipatie“, což indikuje, že mobbing byl přisuzován osobní nekompatibilitě a soupeření mezi původcem mobbingu a šikanovanou osobou. K podobným závěrům dospěli například Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck [1994], v jejichž výzkumu na finské univerzitě byly nejčastějšími předpokládanými příčinami mobbingu závist a soupeření o status a pracovní pozice. Zajímavé je, že strukturální a finanční motivy (krize, nedostatek pracovních míst apod.) byly respondenty/kami v našem výzkumu označovány jako relativně nevýznamné. To kontrastuje s výzkumy na západoevropských univerzitách, které obvykle zjišťují, že zaměstnanci/kyně považují strukturální změny (např. snižující se finanční podporu veřejných institucí) za významný zdroj mobbingu [Lewis 1999]. Naše zjištění naopak ukazují, že mobbing byl v našem výzkumném souboru přisuzován především individuální patologii, osobní animozitě mezi zaměstnanci/kyněmi, interním mocenským soubojům a nekvalitnímu vedení pracoviště.

¹² Nezávládnutý management nicméně může mít různé formy [Kelloway et al. 2004]. Může se například jednat o takové vedení pracoviště, kdy pracovníci/ce v řídicích pozicích aktivně podporují vznik mobbingu, nebo naopak o pasivní vedení, kdy zaměstnancům/kyním není ze strany vedení poskytována adekvátní podpora při plnění pracovních úkolů či při řešení interpersonálních konfliktů na pracovišti. Vzhledem k formátu dotazníku jsme nebyli schopni určit, o jakých konkrétních formách „nezvládnutého managementu“ respondenti/ky referovali. Volné výpovědi však naznačují, že šikanovaní zaměstnanci/kyně se setkali jak s pasivní, tak i s aktivní formou nezvládnutého managementu.

Graf 1. Předpokládané příčiny mobbingu



Zdroj: autoři.

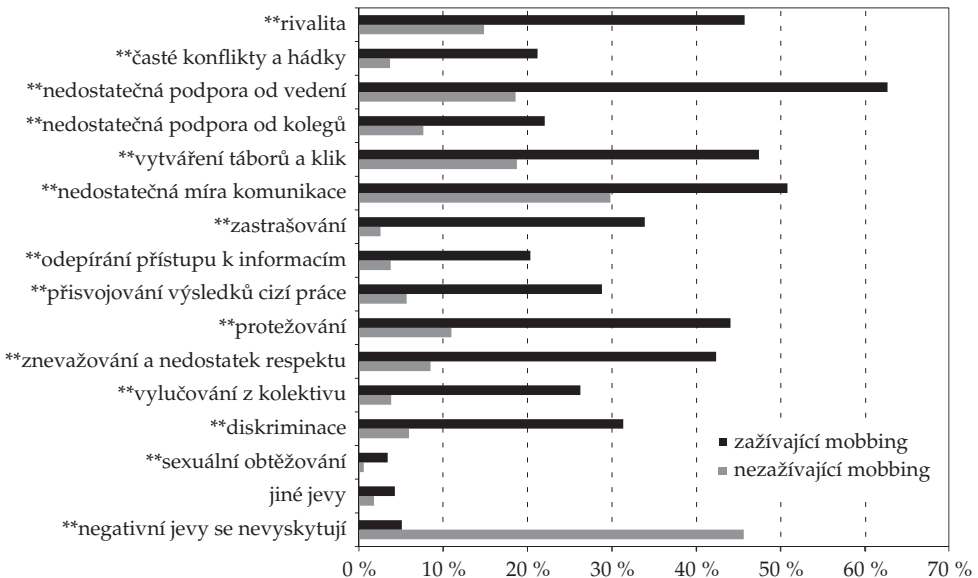
Poznámka: V našem souboru 118 respondentů/ek uvedlo, že bylo terčem šikany na současném pracovišti (viz kapitola Výskyt a formy mobbingu), z nichž však pouze 91 vyplnilo pátý blok otázek (viz popis dotazníku). Základ pro výpočet procent v grafu tedy tvoří těchto 91 osob.

4.4 Mobbing a toxicita pracoviště

Podle dosavadních výzkumů se na rozvoji mobbingu významným způsobem podílejí organizační faktory [Leymann 1996; Lutgen-Sandvik, Namie, Namie 2009; Salin, Hoel 2003]. Mobbing se vyskytuje především na pracovištích, která vykazují nedostatky v organizaci práce a ve vedení [Leymann 1996] a která mají negativní sociální klima a organizační kulturu [Einarsen, Hoel, Notelaers 2009; Leymann 1996; Salin, Hoel 2003; Zapf 1999]. V našem výzkumu jsme se proto zaměřili na nízkou kvalitu pracovního prostředí. Tu jsme definovali jako tzv. toxickou organizační kulturu [McKay et al. 2008; Shallcross, Sheehan, Ramsay 2008; Vickers 2006], tedy kulturu s nízkými etickými standardy, která explicitně či implicitně podporuje kontraproduktivní chování a vytváří nepřátelskou atmosféru na pracovišti. Toxicitu pracoviště jsme operacionalizovali jako výčet negativních jevů na pracovišti, uvedených v Grafu 2.

Z Grafu 2 je zřejmé, že osoby, které se považovaly za šikanované, vnímaly své pracoviště jako vysoce toxické, přičemž u všech měřených položek je rozdíl mezi osobami, které se považovaly za šikanované, a osobami, které se za šikanované nepovažovaly, statisticky významný. Nejtěsnější vztah mezi mobbingem a námi zvolenými znaky toxicity pracoviště byl nalezen v případě zastrašování, znevažování a nedostatku respektu a nedostatečné podpory od vedení. Z nabídnutých znaků toxicity šikanované osoby referovaly nejvíce o nedostatečné podpoře vedení (62,7 %), nedostatečné míře komunikace (50,8 %), vytváření tábora a klik (47,5 %) a rivalitě (45,8 %). Z grafu je současně patrné, že některé znaky toxicity

Graf 2. Mobbing a toxicita pracoviště



Zdroj: autoři.

Poznámka: Hodnoty Phi koeficientu postupně shora: 0,22; 0,21; 0,28; 0,14; 0,19; 0,12; 0,39; 0,20; 0,24; 0,26; 0,29; 0,26; 0,25; 0,09; 0,05; -0,22; ** 1% hladina významnosti.

jsou podle názoru respondentů/ek rozšířené i na pracovištích, jejichž zaměstnanci/kyně se za šikanované nepovažují. Mezi tyto znaky patří zejména nedostatečná míra komunikace na pracovišti (míru komunikace označilo za nedostatečnou 31,2 % všech respondentů/ek), nedostatečná podpora ze strany vedení (21,8 %) a vytváření táborů a klik (20,8 %). Naopak nejmenší výskyt u obou skupin byl uváděn u sexuálního obtěžování (3,4 % šikanovaných a 0,6 % nešikanovaných). Nízké procento respondentů/ek, kteří referovali o zkušenosti se sexuálním obtěžováním, nemusí nutně znamenat nízký výskyt této formy negativního chování, ale úzkou definicí limitující význam sexuálního obtěžování pouze na sexuální nátlak [Smetáčková, Pavlík 2011; Vohlídalová 2011]. Naše výsledky nicméně indikují, že respondenti/ky nevnímali problematiku sexuálního obtěžování jako příliš závažnou, alespoň ve srovnání s ostatními nabídnutými znaky toxicity pracoviště.

Můžeme shrnout, že respondenti/ky, kteří se označili za šikanované, referovali o více negativním pracovním prostředí než respondenti/ky, kteří se za šikanované nepovažovali. Toto zjištění můžeme na jedné straně interpretovat tak, že šikanované osoby vnímaly své pracovní prostředí negativněji než nešikanovaní zaměstnanci/kyně, aniž by to vypovídalo o kvalitě daného pracoviště. Na druhou stranu však dosavadní výzkumy ukazují [např. Hoel, Cooper 2000; Leymann

1996; Salin, Hoel 2003; Zapf 1999], že k mobbingu dochází na pracovištích s nízkou kvalitou pracovního prostředí a toxickou organizační kulturou. Jinak řečeno, tyto výzkumy naznačují, že mobbing je „symptodem dysfunkčního pracoviště“ [Shallcross, Sheehan, Ramsay 2008: 68]. Na základě toho se můžeme domnívat, že k mobbingu zažívanému našimi respondenty/kami docházelo na univerzitních pracovištích, která vykazovala výše identifikované znaky toxické organizační kultury, tj. na pracovištích, kde zaměstnanci/kyně neměli možnost komunikovat, necítili podporu ze strany vedení a kde byly pracovní vztahy poznamenány rivalitou, vytvářením soupeřících táborů, nedostatkem respektu, protežováním a zastrašováním. Taková kultura poukazuje na vysokou míru politizace pracovních vztahů, která dle dosavadních výzkumů zvyšuje rizika vzniku mobbingu [Hoel, Salin 2003].

4.5 Další organizační faktory související s výskytem mobbingu

Zajímaly nás také další organizační faktory související s výskytem mobbingu. Na základě informací ze zahraničních výzkumů jsme zjišťovali souvislost s faktory jako míra spolupráce na pracovišti, atmosféra na pracovišti, změny ve vedení, personální změny a dalšími. Výsledky ukazují, že s výskytem mobbingu v našem výzkumu souvisely především faktory spolupráce na pracovišti ($\chi^2 = 29,25$; $df = 2$; $p < 0,01$) a atmosféra na pracovišti ($\chi^2 = 196,25$; $df = 4$; $p < 0,01$). Jak vyplývá z Tabulky 3, k nárůstu mobbingu docházelo na pracovištích charakteristických nízkou mírou spolupráce a nevyhovující až nepřátelskou atmosférou.

Za zajímavé zjištění považujeme souvislost mezi mobbingem a nízkou mírou spolupráce na pracovišti. Souvislost mezi mobbingem a mírou spolupráce

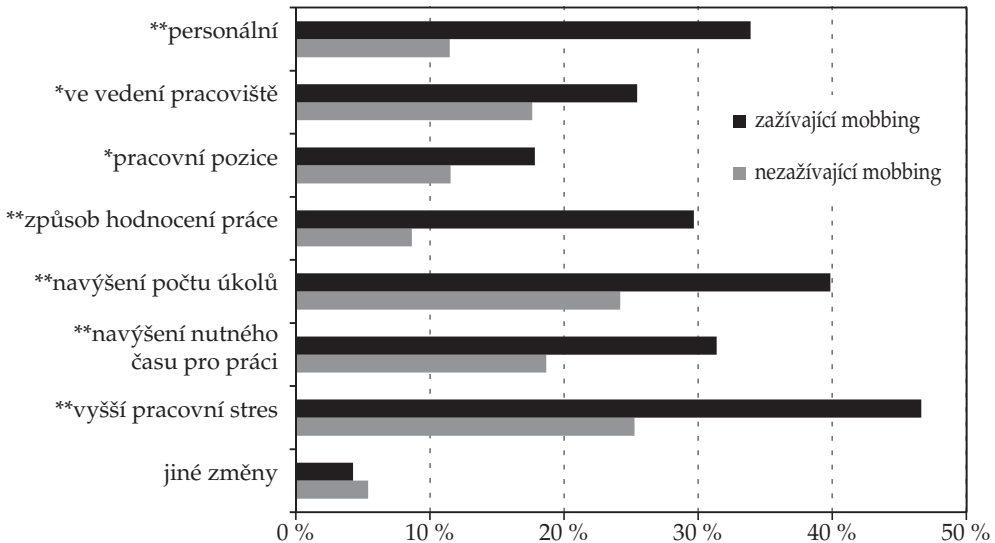
Tabulka 3. Mobbing ve vztahu k atmosféře a míře spolupráce na pracovišti

Atmosféra	% (n)	Míra spolupráce	% (n)
přátelská, udržování kontaktů i mimo pracoviště	3,1 (16)	vysoká (převaha týmové práce)	4,6 (17)
přátelská, bez udržování kontaktů mimo pracoviště	3,5 (18)	střední	6,1 (47)
vyhovující	7,3 (21)	nízká (převaha individuální práce)	14,0 (54)
nevyhovující	27,9 (46)		
nepřátelská	44,7 (17)		

Zdroj: autoři.

Poznámka: Absolutní četnosti udávají počet šikanovaných osob, které označily danou odpověď týkající se pracovního prostředí. Základem pro výpočet procentuálních hodnot jsou všechny osoby, které označily danou kategorii odpovědi.

Graf 3. Mobbing a změny na pracovišti



Zdroj: autoři.

Poznámka: Hodnoty Phi koeficientu postupně shora: 0,18; 0,05; 0,05; 0,19; 0,1; 0,1; 0,09; 0,13; -0,01; * 5% hladina významnosti; ** 1% hladina významnosti.

zkoumali například Zapf a kol. [Zapf et al. 1996], kteří na rozdíl od nás zjistili, že mobbing se vyskytuje na pracovištích s vysokou (a zejména vynucenou) mírou spolupráce. Podle Zapfa [ibid] vysoká míra spolupráce navyšuje příležitosti pro střety zájmů mezi zaměstnanci/kyněmi, které mohou snadno eskalovat do podoby mobbingu. Naše zjištění je opačné. Můžeme předpokládat, že na univerzitních pracovištích s převahou individuální práce zaměstnanci/kyně postrádají společné aktivity a cíle, které by je sblížovaly, případně také příležitost dostatečně poznat své spolupracovníky/ce. Taková situace může podporovat předsudky vůči některým členům/kám pracovního kolektivu a redukovat zdroje sociální podpory v případě, že na pracovišti dojde ke konfliktům. V důsledku převahy individuální práce také zaměstnanci/kyně mohou být více motivováni k soupeření a negativnímu mikropolitickému chování, než pokud by se podíleli na společných projektech, na kterých by také byli společně zainteresováni.

Posledním významným faktorem, u něhož jsme v našem výzkumu identifikovali souvislost s výskytem mobbingu, byly změny na pracovišti. Tyto změny shrnuje Graf 3.

Vzhledem k většímu množství porovnání se při interpretaci vztahů mezi mobbingem a příslušnými změnami na pracovišti znázorněnými v Grafu 3 opíráme o 1% hladinu významnosti. Můžeme konstatovat, že mobbing byl v našem

výzkumném souboru nejvíce spjat s výraznými změnami v personální oblasti, změnami v zaběhnutém způsobu hodnocení práce, nepřiměřeném navýšení počtu úkolů a potřebného času pro práci (a to bez změny výše úvazku) a nárůstem pracovního stresu.

Výrazné změny na pracovišti byly identifikovány jako faktor mobbingu ve výzkumech Barona a Neumana [Baron, Neuman 1996] nebo Hoela a Coopera [Hoel, Cooper 2000], a to zejména změny ve vedení a organizaci práce. V našem výzkumu jsme jako faktory související s mobbingem identifikovali především výrazné změny v personální oblasti a změny v zaběhnutém způsobu hodnocení práce. Spojitost mezi změnami na pracovišti a mobbingem můžeme hledat v tom, že výrazné změny v personálním obsazení a změny v systémech hodnocení pracovního výkonu u zaměstnanců/kyň obvykle vyvolávají pocity ohrožení a nejistoty [Hoel, Salin 2003]. V této atmosféře mohou být někteří zaměstnanci/kyně motivováni k tomu, aby posílili svou pozici na pracovišti prostřednictvím diskreditace svých kolegů/yň, tj. využili mobbing jako strategii mikropolitického jednání. Dalším organizačním faktorem, u něhož jsme zjistili souvislost s výskytem mobbingu, bylo navýšení počtu úkolů a času nutného k jejich splnění bez navýšení pracovního úvazku. Toto zjištění podporuje hypotézu formulovanou Zapfem [Zapf 1999; Zapf et al. 1996], podle které nedostatek času na plnění pracovních úkolů zvyšuje stres a konflikty v pracovním kolektivu a současně snižuje možnosti zaměstnanců/kyň tyto konflikty řešit. V důsledku časové tísně tak dochází k eskalaci konfliktů do podoby mobbingu. Navýšení pracovních úkolů bez adekvátního zvýšení pracovního úvazku také může indikovat, že vedení pracoviště neúměrným způsobem navyšuje nároky na pracovní výkon, což samo o sobě může být zaměstnanci/kyněmi vnímáno jako forma šikany [Liefvooghe, Davey 2001].

5. Závěr

V této studii jsme si kladli za cíl zjistit, zda a v jaké míře měli zaměstnanci/kyně vybraných českých univerzit zkušenost s mobbingem, kdo byli hlavní aktéři mobbingu a jaké byly organizační faktory související s výskytem této formy negativního chování na pracovišti. Výsledky našeho výzkumu ukázaly, že zaměstnanci/kyně univerzit měli s mobbingem přímou i zprostředkovanou zkušenost. Na základě vlastního sebe-posouzení uvedlo 7,9 % respondentů/ek, že byli během posledního roku terčem mobbingu na svém současném univerzitním pracovišti, a 28,8 % respondentů/ek, že byli během stejného časového období svědky šikany. Podle kritérií založených na míře vystavení se negativním aktům jsme zjistili, že za šikanované může být považováno celých 13,9 % respondentů/ek. Zvážíme-li, že mobbing má negativní dopady nejen na zaměstnance/kyně, kteří se stanou jeho terčem, ale také na svědky mobbingu, na celý pracovní kolektiv, a v případě univerzit také na studující [McKay et al. 2003], pak můžeme tato čísla považovat za poměrně vysoká. Porovnání se zahraničními výzkumy na druhou stranu ukazuje, že míra výskytu mobbingu mezi našimi respondenty/kami byla nižší

než míra výskytu uváděná výzkumy na západoevropských a amerických univerzitách. Nižší míra výskytu v našem výzkumném souboru může být způsobena různými faktory, například odlišnou metodologií (zejména striktnější definicí mobbingu v našem výzkumu) či mezikulturními rozdíly v senzitivitě vůči negativnímu chování. Nižší výskyt mobbingu v našem souboru může také indikovat, že míra výskytu šikany na pracovišti na českých univerzitách je skutečně nižší než na západoevropských a amerických univerzitách, například v důsledku odlišných forem organizace univerzitních pracovišť a akademické práce v ČR a zahraničí. Tyto otázky může zodpovědět pouze další výzkum.

Současně považujeme za důležité zdůraznit, že výsledky našeho výzkumu nenaznačují, že by mobbing představoval plošný problém českých univerzit. Naše zjištění spíše indikují, že se může jednat o problém některých dysfunkčních pracovišť. Zjistili jsme, že v našem výzkumném souboru se mobbing vyskytoval především u respondentů/ek vnímajících na svém pracovišti nízkou podporu vedení, nedostatečnou míru komunikace, rivalitu, vytváření tábora a klik, vyhrožování a zastrašování. Mobbing se také dle našich zjištění častěji vyskytoval u respondentů/ek na pracovištích s nízkou mírou spolupráce a nevyhovující až nepřátelskou atmosférou. Případná opatření týkající se prevence v oblasti mobbingu na českých veřejných univerzitách by se proto měla zaměřit na zvýšení kvality těchto organizačních faktorů, a to zejména na vyšší míru angažovanosti a podpory zaměstnanců/kyň ze strany vedení a na zkvalitnění komunikace na pracovišti.

KATEŘINA ZÁBRODSKÁ, Ph.D., působí na Psychologickém ústavu Akademie věd ČR, v.v.i., v Praze. Získala doktorát v oboru sociální psychologie na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Ve svém současném výzkumu se zabývá zejména problematikou mobbingu a neetického chování na pracovišti a kvalitativními metodami sociálněvědního výzkumu.

PETR KVĚTON, Ph.D., působí na Psychologickém ústavu Akademie věd ČR, v.v.i. Vystudoval obor psychologie na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Odborně se věnuje především metodologii výzkumu v sociálních vědách a problematice testování.

Literatura

- Baillien, E., I. Neyens, H. De Witte, N. De Cuyper. 2009. „A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model.“ *Journal of Community & Applied Social Psychology* 19 (1): 1–16.
- Baron, R. A., J. H. Neuman. 1996. „Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes.“ *Aggressive Behaviour* 22 (3): 161–173.

- Beale, B., H. Hoel. 2011. „Workplace Bullying and the Employment Relationship: Exploring Questions of Prevention, Control and Context.“ *Work, Employment and Society* 25 (1): 5–18.
- Beňo, P. 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA.
- Björkqvist, K., K. Österman, M. Hjelt-Bäck. 1994. „Aggression among University Employees.“ *Aggressive Behaviour* 20 (3): 173–184.
- Davis, R. N. 1999. „Web-based Administration of a Personality Questionnaire: Comparison with Traditional Methods.“ *Behavioral Research Methods, Instruments & Computers* 31 (4): 572–577.
- Einarsen, S., A. Skogstad. 1996. „Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 185–201.
- Einarsen, S., H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper. 2003. „The Concept of Bullying at Work: The European Tradition.“ Pp. 3–30 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., E. G. Mikkelsen. 2003. „Individual Effects of Exposure to Bullying at Work.“ Pp. 127–144 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., H. Hoel, G. Notelaers. 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.
- Escartín, J., D. Zapf, C. Arrieta, A. Rodríguez-Carballeira. 2011. „Workers’ Perception of Workplace Bullying: A Cross-Cultural Study.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (2): 178–205.
- Hewson, C. M., D. Laurent, C. M. Vogel. 1996. „Proper Methodologies for Psychological Studies Conducted via the Internet.“ *Behavioral Research Methods, Instruments & Computers* 28 (2): 186–191.
- Hoel, H., C. Cooper. 2000. *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester: Manchester School of Management, UMIST.
- Hoel, H., D. Salin. 2003. „Organisational Antecedents of Workplace Bullying.“ Pp. 203–218 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., S. Einarsen, C. Cooper. 2003. „Organizational Effects of Bullying.“ Pp. 145–161 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., K. Sparks, C. L. Cooper. 2001. *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment*. Geneva: International Labour Organization.
- Hutchinson, M., M. H. Vickers, D. Jackson, L. Wilkes. 2010. „Bullying as a Circuits of Power. An Australian Nursing Perspective.“ *Administrative Theory & Praxis* 32 (1): 22–47.
- Keashly, L. 1998. „Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues.“ *Journal of Emotional Abuse* 1 (1): 85–117.
- Keashly, L., K. Jagatic. 2003. „By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying.“ Pp. 31–91 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.

- Keashly, L., J. H. Neuman. 2008. *Final Report: Workplace Behaviour (Bullying) Project Survey*. Mankato: Minnesota State University.
- Keashly, L., J. H. Neuman. 2010. „Faculty Experiences with Bullying in Higher Education. Causes, Consequences, and Management.“ *Administrative Theory & Praxis* 32 (1): 48–70.
- Kelloway, E. K., N. Sivanathan, L. Francis, J. Barling. 2004. „Poor Leadership.“ Pp. 89–112 in J. Barling, E. K. Kelloway, M. R. Frone (eds.). *Handbook of Workplace Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kratz, H.-J. 2005. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press.
- Lampman, C., A. Phelps, S. Bancroft, M. Beneke. 2009. „Contrapower Harassment in Academe: A Survey of Faculty Experience with Student Incivility, Bullying, and Sexual Attention.“ *Sex Roles* 60 (5–6): 331–346.
- Lewis, D. 1999. „Workplace Bullying – Interim Findings of a Study in Further and Higher Education in Wales.“ *International Journal of Manpower* 20 (1–2): 106–119.
- Lewis, D. 2004. „Bullying at Work: The Impact of Shame Among University and College Lecturers.“ *British Journal of Guidance & Counselling* 32 (3): 281–299.
- Leymann, H. 1990. „Mobbing and Psychological Terror at Workplaces.“ *Violence and 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.
- Liefooghe, A., K. M. Davey. 2001. „Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (4): 375–392.
- 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* [online] 2 (1) [cit. 4. 10. 2011]. Dostupné z: <<http://www.communicationcurrents.com>>.
- Lutgen-Sandvik, P. 2008. „Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization.“ *Organization* 15 (1): 97–119.
- Lutgen-Sandvik, P., S. J. Tracy, J. K. Alberts. 2007. „Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree, and Impact.“ *Journal of Management Studies* 44 (6): 837–862.
- Lutgen-Sandvik, P., G. Namie, R. Namie. 2009. „Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections.“ Pp. 27–52 in P. Lutgen-Sandvik, B. D. Sypher (eds.). *Destructive Organizational Communication. Processes, Consequences, & Constructive Ways of Organizing*. New York: Routledge.
- Lutgen-Sandvik, P., S. J. Tracy. 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.
- McCarthy, P. 2003. „Bullying at Work: A Postmodern Experience.“ Pp. 231–244 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
- McCarthy, P., J. Rylance. 2001. „The Bullying Challenge.“ Pp. xi–xxx in P. McCarthy, J. Rylance, R. Bennett, H. Zimmermann (eds.). *Bullying. From Backyard to Boardroom*. Sydney: Federation Press.
- McCarthy, P., C. Mayhew. 2003. „Student-Initiated Violence and Aggression.“ Paper presented at the Juvenile Justice: From Lessons of the Past to a Road Map for the Future Conference, held in Sydney, 1.–2. December 2003.

- McCarthy, P., C. Mayhew, M. Barker, M. Sheehan. 2003. „Bullying and Occupational Violence in Tertiary Education: Risk Factors, Perpetrators and Prevention.“ *Journal of Occupational Health and Safety* 19 (4): 319–326.
- McKay, R., D. H. Arnold, J. Fratzl, R. Thomas. 2008. „Workplace Bullying in Academia: A Canadian Study.“ *Employees Responsibilities and Rights Journal* 20 (2): 77–100.
- Nielsen, M. B., A. Skogstad, S. B. Matthiesen, L. Glasø, M. S. Aasland, G. Notelaers, S. Einarsen. 2009. „Prevalence of Workplace Bullying in Norway: Comparisons across Time and Estimation Methods.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18 (1): 81–101.
- Prudký, L., P. Pabian, K. Šima. 2009. *České vysoké školství. Na cestě od elitního k univerzálnímu vzdělávání 1989–2009*. Praha: Grada.
- Rayner, C. 1997. „The Incidence of Workplace Bullying.“ *Journal of Community and Applied Social Psychology* 7 (3): 199–208.
- Salin, D. 2001. „Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (4): 425–441.
- Shallcross, L., M. Sheehan, S. Ramsay. 2008. „Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector.“ *Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector* 13 (2): 56–70.
- Simpson, R., C. Cohen. 2004. „Dangerous Work: The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education.“ *Gender, Work and Organization* 11 (2): 163–186.
- Smetáčková, I., P. Pavlík. 2011. „Sexuální obtěžování na vysokých školách: Teoretické vymezení, metodologický přístup, výzkumné výsledky.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 47 (2): 361–386.
- Spratlen, L. P. 1995. „Interpersonal Conflict which Includes Mistreatment in a University Workplace.“ *Violence and Victims* 10 (4): 285–297.
- Stöckelová, T. (ed.). 2009. *Akademické poznávání, vykazování a podnikání. Etnografie měnící se české vědy*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Thornton, M. 2004. „Corrosive Leadership (or Bullying by Another Name): A Corollary of the Corporatized Academy?“ *Australian Journal of Labour Law* 17: 161–184.
- Tracy, S. J., P. Lutgen-Sandvik, J. K. Alberts. 2006. „Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying.“ *Management Communication Quarterly* 20 (2): 148–185.
- Twale, D. J., B. M. De Luca. 2008. *Faculty Incivility. The Rise of the Academic Bully Culture and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Vickers, M. 2006. „Writing What’s Relevant. Workplace Incivility in Public Administration – A Wolf in Sheep’s Clothing.“ *Administrative Theory & Praxis* 21 (1): 69–88.
- Vohlídalová, M. 2011. „The Perception and Construction of Sexual Harassment by University Students: the Case of the Czech Republic.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 47 (6): 1119–1147.
- Wagnerová, I. (ed.). 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada.
- Westhues, K. 2005. *Workplace Mobbing in Academe. Reports from Twenty Universities*. New York: The Edwin Mellen Press.
- Yelgecen Tigrel, E., O. Kokolan. 2009. „Academic Mobbing in Turkey.“ *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences* 1 (2): 91–99.
- Zábrodská, K. 2011. „Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu.“ *Československá psychologie* 55 (4): 333–345.
- Zábrodská, K., C. Ellwood, S. Zaeemdaar, J. Mudrák. 2011. „Beyond the Interview: Exploring Different Perspectives and Methodologies in Workplace Bullying Research.“ Paper presented at the Seventh International Congress of Qualitative Inquiry, May 17–21, 2011, University of Illinois, Urbana-Champaign, IL, USA.

- Zábrodská, K., S. Linnell, C. Laws, B. Davies. 2011. „Bullying as Intra-Active Process in Neoliberal Universities.“ *Qualitative Inquiry* 17 (8): 709–719.
- 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., C. Knortz, M. Kulla. 1996. „On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 215–237.
- Zapf, D., S. Einarsen, H. Hoel, M. Vartia, M. 2003. „Empirical Findings on Bullying in the Workplace.“ Pp. 103–126 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.