

**UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA FILOZOFICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2011**

**Monika MÁDLOVÁ**

**Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická**

**Mobbing – významný aspekt pracovních vztahů**

**Monika Mádlová**

**Bakalářská práce  
2011**

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika MÁDLOVÁ**  
Osobní číslo: **H08638**  
Studijní program: **B6107 Humanitní studia**  
Studijní obor: **Humanitní studia**  
Název tématu: **Mobbing - významný aspekt pracovních vztahů**  
Zadávací katedra: **Katedra věd o výchově**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod - mobbing: definice, historie, podoby a cíle 2. Hlavní teoretická část - mobbing jako proces: příčiny, povahové rysy obětí a pachatelů, agrese, průběh a strategie, způsoby mobbingu, reakce na mobbing a jeho důsledky - konflikt: co je to konflikt, rozdělení, jak čelit konfliktům - stres na pracovišti - obrana proti mobbingu: jak mu čelit, pomoc obětem mobbingu, prevence - legislativa: právo na ochranu osobnosti 3. Závěr - shrnutí problematiky mobbingu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

SVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2472-474-4. HUBEROVÁ, B. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4. KRATZ, H.J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel. Brno: Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9. DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R.D., ELLIOTT, G.P. Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. Ames: Civil Society Publishing, 1999. BORSKÁ, I. Mobbing a bossing: jak se bránit. Linde - PSK č. 11/2005. CAPPONI, V., NOVÁK, T. Sám proti agresi. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0. FEHLAU, E.G. Konflikty v práci. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8. KALLWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7. KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2002. ISBN 978-80-7367-407-6. PLAMÍNEK, J. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. HIRIGOYEN, M. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9. BROOKS, I. Firremní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9. KOU-BEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-247-0602-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Mgr. Ilona Moravcová, Ph.D.**  
Katedra věd o výchově

Datum zadání bakalářské práce: **30. dubna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2011**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.  
děkan

L.S.



PhDr. Mgr. Ilona Moravcová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 31. března 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 31. 03. 2011

.....  
Monika Mádlová

### **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych poděkovala PhDr. Mgr. Iloně Moravcové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Současně bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a kterých si nesmírně vážím.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce pojednává o problematice jevu zvaného mobbing. Obsahuje shrnutí základních poznatků o jeho historii, příčinách, průběhu, aktérech a dopadech na jedince. Součástí práce je rovněž předložení možností obrany včetně prevence a vyložení aktuální legislativní situace, která by mohla být úspěšnou možností, jak tento závažný jev řešit.

Cílem této práce je teoretické zmapování dostupné již publikované odborné literatury a následné zpracování sekundární studie k tomuto tématu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

mobbing; šikana; agrese; konflikty; vztahy na pracovišti; prevence

## **TITLE**

Mobbing – significant aspect of working relationships

## **ANNOTATION**

This thesis deals with the problems of the phenomenon known as mobbing. It contains the summary of basic knowledge of its history, causes, process, participants and effects on individuals. The part of the thesis is also the options of defense, including the prevention and explaining the current legislative situation, which could be a successful way to solve this serious problem.

The aim of this thesis is a theoretical mapping of the available literature, which has been published, and the subsequent processing of secondary study on this topic.

## **KEYWORDS**

mobbing; bullying; aggression; conflicts; relations in the workplace; prevention

## OBSAH

1. ÚVOD .....	7
1.1 Definování mobbingu.....	8
1.2 Historie mobbingu.....	11
2. HLAVNÍ TEORETICKÁ ČÁST – mobbing jako proces .....	12
2.1 Příčiny vzniku mobbingu .....	12
2.1.1 Konflikt .....	14
2.1.2 Agrese .....	16
2.1.3 Stres na pracovišti .....	17
2.2 Průběh a strategie mobbingu .....	18
2.2.1 Znaky a cíle mobbingu.....	18
2.2.2 Způsoby a fáze mobbingu .....	20
2.2.3 Charakteristika obětí a pachatelů .....	23
2.3 Reakce na mobbing a jeho důsledky .....	27
2.4 Obrana proti mobbingu .....	31
2.4.1 Jak čelit mobbingu .....	32
2.4.2 Pomoc obětem mobbingu.....	35
2.4.3 Prevence .....	37
2.4.4 Legislativa České republiky týkající se vztahů na pracovišti .....	39
3. ZÁVĚR .....	44
4. POUŽITÁ LITERATURA.....	46

# 1. ÚVOD

V současné době patří práce k nejvýznamnějším životním hodnotám. Stává se základní činností, ve které člověk nachází naplnění svých potřeb a rozvíjí svou osobnost. Prestiž povolání člověka zároveň určuje jeho životní úroveň. Díky své profesi lidé získávají nejen sociální kontakt, zkušenosti, ale zejména stoupají vzhůru na pomyslném společenském žebříčku, z čehož plynou i jisté výhody v různých sférách života. Význam práce pro člověka podtrhují i všeobecné obavy z nezaměstnanosti, které se dnes obává celý stát.

V pracovním kolektivu se ovšem střetávají různé osobnosti s různými názory, hodnotami, postoji a cíli. Zde se pak mohou projevit i první známky neshod a rivality. Tím se stupňuje napětí a odtud je již jen malý krůček ke vzniku konfliktu. A právě tyto konflikty, které se včas neřeší, jsou spouštěcím mechanismem mobbingu – psychického násilí na pracovišti.

Pojem mobbing je však stále pro laickou veřejnost neznámým. Přitom je tento jev rozšířený více, než bychom si přáli. Podle posledního výzkumu z roku 2009, který v ČR prováděla společnost STEM/MARK, má osobní zkušenost s některou z forem šikany na pracovišti v současné době více než čtvrtina populace starší 15 let, tedy 27 % populace. Toto alarmující číslo dokazuje, jak závažné téma mobbingu je, a proto je třeba ho řešit.

Cílem této bakalářské práce je především seznámit čtenáře s termínem mobbing, jemuž se nevěnuje dostatečná pozornost, a podat tak ucelenou informaci o jeho historii, příčinách, průběhu a dopadech na jedince. Tato práce charakterizuje typické vlastnosti obětí a pachatelů mobbingu a uvádí možnosti obrany proti tomuto jevu. Základním principem práce je teoretické zmapování a následná analýza dostupné odborné literatury, již zpracovaných závěrečných prací, internetových a dalších dostupných zdrojů a zpracování sekundární studie k tomuto tématu.

Problematika je zpracována v návaznosti: definice a historie mobbingu – mobbing jako proces – obrana proti mobbingu - legislativa. V rámci rozboru příčin mobbingu je zvýrazněna úloha konfliktů. Část práce je také věnována agresii, jako jedné z příčin vzniku mobbingu, a je zde představen i pojem stres jako základní faktor, který mobbing po celou dobu jeho trvání provází. Tato bakalářská práce popisuje jednotlivé fáze procesu mobbingu a seznamuje nás s jeho nejruznějšími podobami. Důležitou součástí



práce je rovněž předložením ochranných opatření, které slouží jako prevence v boji proti mobbingu a vyložení aktuální legislativní situace v České republice, jež by mohla být úspěšnou možností, jak tento závažný jev řešit. Závěr práce je věnován shrnutí problematiky mobbingu.

## 1.1 Definování mobbingu

*„Práce je příliš významnou součástí života na to, aby se v ní člověk trápil.“*

*Jack Welch*

Ve většině odborné literatury zjišťujeme, že výraz mobbing pochází z anglického jazyka, ovšem nikde není psána jednotná všeobecně uznávaná definice tohoto jevu. Většina autorů věnující se tomuto tématu si vytváří své vlastní autorské definice. Velmi všeobecně popisuje mobbing Svobodová:<sup>1</sup> „Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu.“

Podle P. Beňa je mobbing „nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota...“,<sup>2</sup>

Detailně popisuje mobbing Hirigoyen<sup>3</sup> ve své knize Psychické násilí v rodině a v zaměstnání: „Psychickým týráním na pracovišti je třeba rozumět každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.“

Užší definici uvádějí autoři Novák, Capponi:<sup>4</sup> „Mobbing – psychické týránění – je systematický, cílevědomý a především opakovaný útok na určitou osobu. Využívá

---

<sup>1</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 18

<sup>2</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, s. 8

<sup>3</sup> HIRIGOYEN, M. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 59

<sup>4</sup> CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Sám proti agresi*. Praha: Grada, 1996, s. 73

degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik“

Výše uvedené definice však většinou vycházejí z definice prof. Leymanna, švédského profesora psychologie, který se věnoval právě vztahům na pracovišti. Ten se pokusil o zcela přesnou definici:<sup>5</sup> „O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“

Svobodová<sup>6</sup> svou definici doplňuje slovy: „Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.“

Mobbing můžeme tedy charakterizovat jako nežádoucí chování na pracovišti, doprovázené systematickým násilím, jak psychickým, tak fyzickým. Toto násilí je páčáno na jednotlivci a je řízeno jedním či více kolegy na pracovišti. Aby toto chování nabylo podstatu mobbingu, musí být prokázána jeho úmyslnost, dlouhodobost a soustavnost. Tato myšlenka se opírá i o teorii Kallwass<sup>7</sup>, která uvádí, že „abychom mohli hovořit o mobbingu, musí být splněno především jedno zásadní kritérium. Mobbing se děje tam, kde existuje systém, který zvolenou oběť trvale poškozují“.

Mobbing má mnoho podob. Vedle mobbingu se můžeme dále v souvislosti s psychickým terorem na pracovišti setkat s termíny bossing, staffing, chairing, defaming, shaming, bullying, stalking či sexual harassment. O **bossingu** hovoříme tehdy, přicházejí-li útoky ze strany nadřízeného. V tomto případě se jedná o nerovný boj, ve kterém nadřízený využívá svého postavení a moci, aby si buď vynutili poslušnost podřízeného, nebo aby ho odstranili z jeho pracovního místa. Častými

---

<sup>5</sup> Citováno podle HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 10

<sup>6</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 18

<sup>7</sup> KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007, s. 17

projevy jsou nesmyslné úkoly, nereálné termíny, neoprávněná kritika či svalování viny. Dále taky znevažování, zostuzování a zdržování informací. Opačným případem bossingu je **staffing**, který představuje útoky zaměstnanců na jedince ve vedoucí funkci s cílem ho sesadit, znemožnit či úplně zničit, případně pak zneškodnit jeho tým či celou firmu. Boj o mocenské postavení na úrovni nejvyššího managementu (boj „o křeslo“) se nazývá **chairing**. Je jasné, že vedení má k dispozici jistě spoustu nástrojů a metod k užití. Otevřený a veřejný útok na dobrou pověst jedince, organizace či výrobku, pomluvy, znevažování a to i za pomoci médií se nazývá **defaming, shaming** se pak váže spíše na pomluvy jedince. V anglosaských zemích se pro označení mobbingu vžil termín **bullying**, který můžeme přeložit jako tyranizování, zastrasování či šikanování. Často se pojmy bullying a mobbing považují za synonyma, ale liší se nejen prostředím, ale i formou použitého násilí. Zatímco bullying nejčastěji označuje šikanu na školách mezi dětmi a mládeží, při které je využito fyzické násilí, mobbing oproti tomu, tedy šikana na pracovišti, je doprovázena fyzickými útoky jen zřídka. **Stalking** lze volně přeložit jako lov, případně pronásledování. Projevuje se obtěžováním, pronásledováním pomocí telefonního teroru, násilnými výhrůžkami, veřejnými scénami a v neposlední řadě také fyzickými útoky. Nový trestní zákoník, který byl schválen v lednu 2009 a nabyl účinnosti v lednu 2010, již stalking jako formu teroru upravuje. Za nebezpečné pronásledování je možné uvalit trest až do výše tří let odnětí svobody. Dle statistiky německé odborové centrály přichází mobbing ve 44 % ze strany kolegů, ve 37 % ze strany nadřízeného, v 10 % se podílí na mobbingu společně kolegové i nadřízený a v 9 % byli iniciátory dokonce podřízení.<sup>8</sup>

Zcela záměrně uvádím na závěr a odděleně pojem sexual harassment, neboli sexuální obtěžování. To zahrnuje veškeré úmyslné jednání a chování se sexuálním podtextem, které zaměstnanec vnímá jako urážlivé a ponižující (sexuální počínání a návrhy k němu, nevhodné tělesné dotyky, dvojsmyslné poznámky nebo výroky jednoznačně sexuálního obsahu vůbec).<sup>9</sup> Někteří autoři ho do mobbingu nezahrnují a staví ho na stejnou úroveň vedle mobbingu. Huberová<sup>10</sup> dodává: „Když se však

---

<sup>8</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, s. 42 – 43, 64

<sup>9</sup> SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 127

<sup>10</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 82

kupříkladu 2 muži v přítomnosti ženy stále novu dopouštějí nepřístojností s cílem ženu rozzlobit, urazit, diskriminovat, pak se samozřejmě jedná o mobbing.“

## 1.2 Historie mobbingu

Ještě nedávno pojmu mobbing nerozuměl v anglicky mluvících zemích téměř nikdo. Toto slovo bylo vytvořeno uměle z anglického slova „to mob“ – srocovat se, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, popřípadě „mob“ – dav, lůza, chátka, gang, zločinecká parta. Mobbing se tedy v tomto kontextu v anglickém jazyce neužíval. Ve Velké Británii se ujal spíše termín „bullying“, v USA pak termín „employee abuse“, který používají pro označení všech typů šikany. Paradoxem zůstává, že v německy mluvících zemích považují vynález slova mobbing za anglický, zatímco v anglicky mluvících zemích zase za německý. Všeobecná shoda panuje v názoru, že termín mobbing původně neoznačoval psychický teror na pracovišti, nýbrž skupinové chování u zvířat.<sup>11</sup>

Při hledání původce pojmu mobbing narazíme v literatuře zabývající se tímto tématem na několik jmen. Jako první užil označení „mobbing“ rakouský etolog Konrad Lorenz k popisu takzvané teritoriality zvířat. Nazval tak útoky skupiny zvířat na jednotlivce stejného druhu. Příbuznost mezi chováním člověka a chováním jiných živočišných druhů není tedy náhodná.<sup>12</sup> Někteří autoři však jako prvního uvádějí anglického ornitologa Franka Finna, který slovem mobbing označoval chování ptáků k ostatním ptákům. V roce 1972 použil termínu mobbing německý autor Peter-Paul Heinemann k popsání agresivního chování dětí na školních dvorech, které vedly až k sebevraždám spolužáků. Největší zásluhy na přenos slova i jevu mobbing do psychologie nese švédský lékař a psycholog Němec Heinz Leymann. Ten jako první použil analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Významně se tak zasloužil o rozšíření termínu mobbing do celého světa. Svými výzkumy došel ke stejnému závěru jako Lorenz, že někteří pracovníci ve firmách zaujímají postoj ke svému kolegovi jako „útočící smečky“ v zájmu hájení svého teritoria proti vetřelci.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 19

<sup>12</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, s. 7

<sup>13</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 20

Stanley L. Brodsky se ve své publikaci "The Harrassed Worker" (1976) jako první zmiňuje o šikaně na pracovišti a popisuje v ní i první případy mobbingu, tak jak je chápán dnes. Toto téma ale zkoumal spíše v souvislosti s pracovním přetížením způsobeným dlouhou pracovní dobou, monotónní prací a podobně. Pro útoky užíval termín „harrassment“. V roce 1997 byla ve Velké Británii založena nadace Trust jako informační a poradenské centrum pro oběti mobbingu, které jsou vystaveny konfrontaci s tímto násilím. Rozsáhlý empirický výzkum provedený v rámci této nadace prokázal nárůst použití informačních technologií při mobbingu - nárůst emailů a voicemailů se sexistickým a rasistickým obsahem. V roce 1998 byl pak tento typ chování zařazen mezi běžně známé typy agresivního chování díky mezinárodnímu pracovnímu úřadu (International Labour Office), který vydal o mobbingu zprávu (Violence at Work).<sup>14</sup>

## **2. HLAVNÍ TEORETICKÁ ČÁST – mobbing jako proces**

### **2.1 Příčiny vzniku mobbingu**

Příčin vzniku mobbingu je mnoho. Významnou roli sehrává agresivní jedinec, mober, který kvůli svým osobním důvodům znepríjemňuje život své oběti. V literatuře jsou uváděny jako nejčastější příčiny: frustrace, nuda, tlak, obava z konkurence, zloba a závist, vlastnické právo, intolerance. Agrese je pak většinou považována za samotnou podstatu vzniku patologických jevů na pracovišti. Dalším faktorem pro vznik mobbingu je nevyhovující pracovní prostředí. Huberová<sup>15</sup> uvádí čtyři příčiny a motivy, které napomáhají vzniku mobbingu:

#### **1. Stres z přetížení nebo špatné organizace práce**

Velmi příznivé prostředí pro vznik mobbingu přináší neustálá časová tíseň a přehnané požadavky. Špatná organizace práce pak způsobuje častější výskyt chyb. Tlak shora se stupňuje a kolegiální naopak zaostává. Stres sebou přináší agrese, které vyžadují určitou ventilaci. Současně zde působí faktor

---

<sup>14</sup> LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. DP, Praha, FF UK, 2002, s. 11

<sup>15</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 17

nedostatku času a s tím nakonec souvisí i minimální možnosti si o problémech řádně pohovořit.

## 2. Jednotvárnost a nuda

Jednotvárnost práce provokuje k touze po změně. Nevytíženost v práci může potom vést k vymýšlení různých způsobů, jak znepríjemnit život těm ostatním.

## 3. Špatný styl řízení

Většina odborníků pokládá problém řízení za závažný. V pomyslném žebříčku stojí hned za psychickým terorem. Právě vedoucí pracovník totiž vytváří klima na pracovišti a rozhodující měrou také určuje morální úroveň.

## 4. Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti

Závist a strach – 2 faktory podporující vznik mobbingu. Slabí jedinci vsadí na psychický teror ve strachu, že by ztratili své pracovní místo. Nejedni z nich se poté uchýlí k nerovnému jednání.

Beňo<sup>16</sup> shrnul nejčastější příčiny vzniku mobbingu do deseti hlavních spouštěčů:

- Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení).
- Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
- Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
- Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
- Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
- Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
- Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).
- Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance.
- Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
- Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.

Ve většině případů je ovšem spouštěcím mechanismem mobbingu **konflikt**, ke kterému dochází zpravidla na základě nedorozumění a různých informačních šumů.

---

<sup>16</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, s. 8

### 2.1.1 Konflikt

Konflikty náležejí k životu, jsou jeho přirozenou součástí. Můžeme všeobecně říct, kde je člověk, tam jsou konflikty. Nejsou tedy něčím výhradně záporným. Mnohdy sehrávají významnou a pozitivní roli při překonávání problémů, nalézání nových řešení nebo vzájemně přijatelných závěrů.

Kratz uvádí, že „s konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.“<sup>17</sup>

Štěpaník<sup>18</sup> definuje konflikt jako střet motivů, postojů, názorů, hodnot, zkrátka soubojem protichůdných tendencí. Plamínek<sup>19</sup> vnímá konflikt všeobecně jako „střet něčeho s něčím“. Konflikt nazývá nestabilizujícím aspektem systému. Pod tímto pojmem si lze představit jakýkoli vztah v systému, který může způsobit podstatnou změnu jeho stavu. S ohledem na roli lidí v konfliktech dělí konflikty na:

- a) **extrapersonální** – probíhají mimo oblast lidské působnosti
- b) **interpersonální** – tj. konflikty mezi lidmi
- c) **intrapersonální** – ty se odehrávají uvnitř lidského individua

Křivohlavý<sup>20</sup> doplňuje toto dělení ještě o konflikty **d) skupinové** – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí a **e) meziskupinové** – tj. konflikty mezi dvěma skupinami lidí. Poslední dvě skupiny konfliktů se někdy dělí ještě podle toho, jde-li o malé nebo velké skupiny lidí.

Konflikt je vždy spouštěcím mechanismem mobbingu. Většinou se jedná o konflikt banální. Fehlau<sup>21</sup> tuto teorii doplňuje slovy: „Jsou-li konflikty nasazovány naprosto cíleně, ve snaze poškodit kolegy, říká se tomu mobbing.“ Jak se ale konflikty přemění v mobbing? Svobodová<sup>22</sup> vysvětluje, že „konflikt je často neřešen, ponechán svému osudu, nepovažuje se za závažný nebo se všichni řešení vyhýbají. Pak se konflikt vystupňuje a stane se jakousi roznětkou.“

---

<sup>17</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 25

<sup>18</sup> ŠTĚPANÍK, M. *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada, 2008, s. 106

<sup>19</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994, s. 13

<sup>20</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002, s. 20

<sup>21</sup> FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada, 2003, s. 24

<sup>22</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 40

Konflikt má mnoho příčin a stejně tak existuje mnoho přístupů k jeho řešení. Plamínek<sup>23</sup> uvádí čtyři základní **typy řešení** konfliktů:

- a) **pasivita** – problém se vyřeší spontánně, sám od sebe, spoléhat se na toto pasivní řešení je však nebezpečné a neefektivní
- b) **násilí** – fyzické násilí se může odbývat bez dodržovaných pravidel nebo mít pregnantně vyjádřená pravidla, psychické násilí je záluďnější, protože je méně patrné – typickým příkladem je vydírání, verbální napadání soupeře, slovní potyčky a urážení, obě varianty se ovšem jeví jako nevhodné řešení, jelikož připouští nežádoucí násilné prvky
- c) **delegace** – účastníci konfliktu se mohou obrátit k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně, ale tím si upírají možnost proces a výsledek řešení kontrolovat
- d) **jednání** – tedy řešení konfliktu diskusí mezi účastníky nabízí nejlepší parametry, strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou a tím je myslitelný výsledek, s nímž bude spokojená většina, ba i všichni účastníci.

Pro lepší přehlednost uvádím tabulku, kde jsou shrnuty hlavní rysy 4 základních řešení konfliktů:

**Tab. 2: Rozdíly mezi čtyřmi základními typy řešení konfliktů**

Základní typ	<i>Modelový příklad</i>	<i>Kontrola procesu</i>	<i>Kontrola věci</i>	<i>Předmět řešení</i>	<i>Výsledek řešení</i>
<b>Pasivita</b>	Vyčkávání	nikdo	nikdo	problém/spor	náhodný
<b>Násilí</b>	Válka	vojáci/nikdo	nikdo/vojáci	spor/problém	???
<b>Delegace</b>	Soud	soudci	soudci	spor/problém	rozsudek
<b>Jednání</b>	Vyjednávání	účastníci	účastníci	spor	dohoda

*Zdroj: Plamínek, 1994*

<sup>23</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994, s. 18



„Chceme-li předcházet konfliktům, vyhněme se zbytečným sporům. Patří sem především takové střety, v nichž jeden se snaží přesvědčit druhého o vyšší, lepší či jediné hodnotě a správnosti svých postojů, přesvědčení a názorů. Druhá zásada prevence zní: vyhněme se konfliktům s osobami konfliktotvornými, tedy s těmi, které spory rády a často vyvolávají a nejspíš by bez nich nemohly žít. K nejkonfliktnějším typům náleží agresivní jedinci, egocentricki a bezohlední egoisté, lidé náladoví a impulzivní, osoby labilní, neurotické, disharmonické osobnosti a psychopaté.“<sup>24</sup>

Konflikty na pracovišti se vyskytovaly od té doby, co existuje práce samotná, bývají však často zaměňovány za mobbing. Výskyt konfliktů v práci ještě nutně nemusí znamenat, že jsem se stal obětí těchto patologických vztahů. Ovšem pokud se konflikty neřeší, v mobbing mohou přerůst. Při posuzování situace bychom měli použít takzvaný „Leymannův limit“, který říká, že mobbing je nevhodně řešený konflikt, který má jistou pravidelnost a přetrvává delší dobu.

### 2.1.2 Agrese

Poněšický<sup>25</sup> definuje agresi jako psychologickou (emočně motivační) mohutnost s cílem poškodit přírodu, věci, lidi nebo sebe samého. Z psychologického hlediska je chápána jako vrozená vlastnost. Agrese je pouhé cizí slovo, nevyjadřující žádný zážitek nebo druh chování. Zahrnuje spíše jisté emoční stavy a vnitřní impulsy k jednání, jako např. zlost, vztek, zuřivost, nepřátelství, pohrdání, to vše spojené s určitými představami nebo fantaziemi – někomu se pomstít, někoho zabít, zničit, pomluvit, znemožnit, jakož i s chováním, jímž je někomu způsobena újma.

Spurný<sup>26</sup> definuje agresi jako „destruktivní chování, směřující k fyzickému (brachiálnímu), slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému (pomocí gest) útoku vůči jinému jedinci (předmětu)“.

Nezáleží tedy na tom, zda je oběť zraněna fyzicky nebo psychicky. Za agresi považujeme i chování, které způsobuje duševní nepohodu.

Agrese může mít tři podoby:

---

<sup>24</sup> ŠTĚPANÍK, M. *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada, 2008, s. 126

<sup>25</sup> PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Praha: Triton, 2005, s. 22

<sup>26</sup> SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 17

- fyzický útok na jinou osobu
- fyzický útok na majetek jiné osoby
- psychologické zranění jiné osoby (zahrnuje ponižování, zesměšňování, zastrašování, urážení, vydírání atd.), kam patří i mobbing

Agresi můžeme definovat jako chování s následujícími znaky:

- poškozují jinou osobu
- je záměrné porušuje situačně relevantní formy
- není motivováno snahou pomoci dané osobě ani jinými prosociálními úmysly<sup>27</sup>

Jestliže klasifikujeme agresi podle motivu, Výrost<sup>28</sup> uvádí 3 základní typy agrese:

- **Afektivní agrese** (hostilní, zlostná, impulzivní, emocionální, expresivní)  
Vyznačuje se reaktivním charakterem - souvislostí s averzivním podnětem. Je provázena silným emocionálním prožitkem (vztekem, zlostí, strachem) a nebývá plánovaná.
- **Instrumentální agrese**  
Je spíše vedlejším produktem při dosahování jiného, neagresivního cíle.
- **Šikana (tyranizování)**  
Zde se dlouhodobě opakuje ubližování, přičemž typickým znakem je nerovnost v moci šikanujícího a oběti. Nemá charakter afektivní agrese ani reaktivní charakter. Je označována jako proaktivní agrese.

### 2.1.3 Stres na pracovišti

Dalším faktorem, který výrazně přispívá ke vzniku mobbingu, a který poté jeho průběh po celou dobu provází, je stres. Jeho příčin je spousta. Akceptace podřízení a podrobení oběti za cenu velkého vnitřního napětí, vynakládání velkého úsilí k uspokojení agresora, k jeho uklidnění, když je nervózní, snaha nereagovat. To vše způsobuje stres. Prvními příznaky stresu jsou bušení srdce, svíravé pocity, dušnost,

<sup>27</sup> PRCHAL, M. *Šikana mezi dospělými – formy, důsledky a obrana*. DP, Brno: IMS, 2009, s. 9

<sup>28</sup> VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997, s. 453

únava, poruchy spánku, nervozita, podrážděnost, bolesti hlavy, poruchy trávení, bolesti zad a psychické potíže, například úzkost. Dlouho převládal názor, že náchylnost ke stresovým stavům je geneticky daná. Dnes již víme, že jedinec tuto vlastnost může postupně získat, například při setkání s chronickými agresemi. Nicméně platí, že impulsivní osoby jsou na stres citlivější, zatímco perverzní lidé mu nepodléhají vůbec.<sup>29</sup> Huberová<sup>30</sup> popisuje stres z přetížení nebo špatnou organizaci práce jako jeden ze spouštěcích mechanismů mobbingu: „Každý jedinec je „v neustálém napětí“ a kromě toho se na každém špatně organizovaném či nedostatečně obsazeném oddělení často dělají chyby, přičemž tlak shora se stupňuje a kolegalita, ohleduplnost a ochota si s kolegy vzájemně vypomoci zaostává za tím vším kdesi hluboko vzadu. Stres s sebou přináší agrese, které zpětně vyžadují určitou ventilaci.“ Nacházíme se tedy v bludném kruhu, kde agrese a s ní související konflikt mezi jedinci může být příčinou vzniku mobbingu. Je-li ovšem příčinou jeho vzniku stres na pracovišti, agrese se stává důsledkem.

## 2.2 Průběh a strategie mobbingu

Mobbing se děje mezi dovoleným a zakázaným jednáním a může probíhat po celé měsíce a roky. Nejedná se o jednorázový konflikt, nýbrž o dlouhodobý proces. Nadužívání tohoto pojmu vede k tomu, že téměř každý problém na pracovišti je zaměřován za mobbing. Proto je dobré uvést průběh a znaky tohoto jevu na pravou míru.

### 2.2.1 Znaky a cíle mobbingu

Mobbing je přesně vymezená forma násilí. Jde o opakované chování vůči zaměstnanci, které narušuje pracovní atmosféru a ohrožuje jak zdraví, tak bezpečnost oběti. Útoky směřují jedním směrem a mají delší trvání. Následkem je pak „zničení“ konkrétní osoby, či její odstranění z pracoviště. Mobbing zahrnuje jak verbální tak fyzické napadání. Můžeme ho zpozorovat v jednání, slovech, gestech či textech.

---

<sup>29</sup> HIRIGOYEN, M. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 171

<sup>30</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 17

Vyznačuje se drobnými i většími útoky, které zahrnují degradující přístup, ponižování a zesměšňování. Mobberské aktivity jsou často praktikovány i prostředníky, kteří vědomě či nevědomě mobberovy nápady uskutečňují.<sup>31</sup>

Svobodová<sup>32</sup> uvádí několik typických znaků mobbingu:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince
- pravidelnost a opakovanost
- útoky jsou systematické a cílené
- nepřátelská a neetická forma komunikace
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje
- rafinovanost a zákeřnost
- aktivní a trvalý tlak
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost
- trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese.

Cíl mobbingu můžeme tedy definovat jako psychickou a fyzickou likvidaci jedince, která má oběť donutit k dobrovolnému odchodu ze zaměstnání. Mobber útočí na možnost komunikovat, na sociální vztahy, na sociální reputaci, na kvalitu pracovního výkonu a na zdraví oběti. Chce poškodit osobnost oběti, znevážit její pracovní i privátní život a donutit ji pohrdat sama sebou. Vždy chce dosáhnout zpochybnění pracovní zdatnosti a narušení sebevědomí oběti. Cílem mobbingu je i udržení vlastní pracovní pozice nebo její zvýšení na úkor ostatních. Podle Krätze<sup>33</sup> je cílem mobbingových aktivit:

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,
- snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a
- zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost

v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.

---

<sup>31</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 26 - 27

<sup>32</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 27

<sup>33</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 16

## 2.2.2 Způsoby a fáze mobbingu

### Způsoby mobbingu

Pachatelé mobbingu jsou při svých aktivitách velmi nápadití. Nedá se tedy pojmout všechny způsoby a strategie mobbingových aktivit, jelikož se mění nejen v čase ale i v prostoru. Pachatel neustále nachází nejen inspiraci, jak svou oběť dál terorizovat, ale také komplice, kteří se oběti chtějí zbavit. Důležitou roli při volbě druhu šikanování hraje i hierarchie.

Typické způsoby mobbingu podle Huberové<sup>34</sup> jsou:

- **šíření pomluv**

*nejčastější strategie:* zákeřné šuškáání, narážky, osočování, očeřňování, neoprávněné obviňování

- **izolování kolegy**

*nejčastější strategie:* odmítnutí podpory nebo spolupráce, zavírání dveří, ignorace oběti, zabránění oběti vyjádřit svůj názor, zadržování a zapírání nových a důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, vyloučení ze společenského dění v běžném pracovním procesu, izolace v prostoru

- **sabotování práce**

*nejčastější strategie:* ztráta pracovních pomůcek, falšování a poškozování, informační lži (lživé termíny a změny v procesu), zpronevěry, zákeřné blokády (nechce spolupracovat), duchovní krádež (přebírání inovativních nápadů)

- **znevažování výkonů a schopností**

*nejčastější strategie:* zveličování případů a problémů, neustálá kritika a výčitky, kompromitace (vlezlé dotazy v kolektivu), zpochybňování rozhodnutí, zrazování od motivace, zúžení kompetencí, zpochybňování odborné způsobilosti

- **poškození soukromí a osobnosti**

*nejčastější strategie:* vtípkování o vzhledu, napodobování, vysmívání se vadám, rýpání v citlivých osobních záležitostech, kritika přesvědčení (náboženství, politické názory), přetřásání soukromého života, poškozování osobních předmětů, zveřejňování důvěrných informací, teror po telefonu, zapletení rodiny do celé záležitosti, nařknutí z duševní choroby

---

<sup>34</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 36 - 78

- **poškození zdraví**  
*nejčastější strategie:* vyhrožování tělesným násilím, tělesná zranění a špatné zacházení, zvrácené jednání (úmyslné způsobování příkoří na pracovišti), nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce
- **ničivé válčení bez nadějí na smír**  
*nejčastější strategie:* v případě těchto malých válek je jejich výčet nekonečný, lze použít vše, co oběť urazí nebo poškodí

Prof. Leymann<sup>35</sup> odhalil typické, pravidelně se opakující formy chování, které rozdělil do 5 kategorií:

1. útoky na možnost se vyjádřit, příp. se někomu svěřit
2. útoky na sociální (mezilidské) vztahy
3. útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost
4. útoky na kvalitu pracovní a životní situace
5. útoky na zdraví

Leymann tyto „struktury“ odhalil při pokusu nalézt určité povahové rysy společné pro všechny pachatele nebo pro všechny oběti mobbingu. Žádné sice nenašel, ovšem z podrobnější analýzy pracovních podmínek přišel na výše uvedené vyskytující se formy chování.

### **Fáze mobbingu**

Tak jako většina jevů ve společnosti a v běžném životě má své zákonitosti a pravidla, i mobbing lze charakterizovat jednotným schématem, který se bez ohledu na postavení oběti či pracoviště, kde k němu dochází, neustále opakuje. Charakteristiku jednotlivých fází je dobré znát, aby se dala případná šikana na pracovišti odhalit.

Typický mobbingový proces probíhá následovně:

1. **konflikt** (blíže viz kapitola 2.1.1)
2. **systematický psychický teror**
3. **zveřejnění případu**
4. **vyloučení**

---

<sup>35</sup> LEYMANN, H. in BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, s. 152 - 154

## **Systematický psychický teror**

V této fázi je oběť vydána napospas útokům mobbera. Oběti jsou odírány důležité informace, je vystavena nejrůznějším intrikám a stává se terčem drbů a pomluv. To má za následek ztrátu sebedůvěry a zároveň zvýšení stresu a napětí. Současně s tím, jak je člověk šikanovaný stále roste neschopnost řešit situaci a dochází k úplnému vytěsnění na okraj kolektivu a postižená osoba se dostává do defensivy. To je stav, kterého chce mobber celou dobu docílit. Nežádka se dostaví pocity úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění.

## **Zveřejnění případu**

Díky vyšší nemocnosti a méně kvalitní práci přicházejí posléze i problémy s nadřizenými. Zde přichází fáze, kde je třeba neprodleně jednat a zjištěný problém co nejdříve vyřešit. Časté jsou pokusy spor urovnat, ty jsou ovšem v této fázi už opožděné. Zraky zúčastněných se spíše upírají na šikanovanou osobu a tím se personalisté a vedení dopouštějí chyby tím, že hodnotí situaci stejně jako mobber, který zůstává nepotrestán. Oběť je většinou už psychicky i fyzicky vyčerpaná. Nenahrává jí ani fakt, že nepodává obvyklý výkon a vedení může nabýt dojmu, že je jedinec neschopný. To naopak těší mobbera. Zanedlouho je oběť klasifikována jako „problémový zaměstnanec“ a shodnou se, že ho již nelze udržet na jeho pracovním místě.

## **Vyloučení**

V poslední fázi dochází k úplnému vyloučení oběti. Je třeba uvést, že ne každý se až do této fáze dostane. Předchozí události mají v tom lepším případě za následek přeřazení na jiné pracoviště. V tom horším případě je pak následkem výpověď, s čímž většinou oběť nesouhlasí. Jelikož jsou důvody, aby podnik mohl dát zaměstnanci výpověď často nedostačující, naznačí mu, aby ji podal sám.

Zajímavé je také přirovnání fází mobbingu k fázím popsaným v rámci konfliktu v klasickém divadelním dramatu podle Nováka a Capponiho. Hovoří o 5 stupních:<sup>36</sup>

- 1. expozice** – drobné konflikty a nedorozumění, na nichž mají podíl obě strany

---

<sup>36</sup> CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Sám proti agresí*. Praha: Grada, 1996, s. 77 - 78

2. **zauzlení** (kolise) – konkrétní jedinec se stává terčem útoků, k útočníkovi se mohou přidávat kolegové, klesá psychická i fyzická kondice oběti, v trvalém napětí často chybuje
3. **vyvrcholení** (krize) – existence problému je již všeobecně známa, pracovník se brání aktivně nebo pasivně, typická je častá pracovní neschopnost nebo podání výpovědi
4. **obrat** (peripetie) – oběť odchází, příp. si buduje obranné strategie,
5. **závěrečná fáze** – neboli likvidace nepohodlného pracovníka - oběť dostane výpověď, popřípadě ji pod tlakem podá sama.

V průběhu mobbingu se také naplňují všechny fáze procesu viktimizace, kdy se potenciální oběť mění na skutečnou. Tento proces dělíme na:<sup>37</sup>

- **primární** – finanční a emoční újma oběti
- **sekundární** - špatná reakce kolektivu a vedení, oběť zažívá pocit nedůvěry, nespravedlnosti, nejistoty, izolace a ponížení
- **terciární** - oběť začíná trpět jak problémy psychickými (pocity viny a lítosti, ztráta sebedůvěry, pocity podrážděnosti, strachu, snížená koncentrace, pozornost, zhoršení rozumových schopností, náladovost), tak fyzickými (tělesná slabost, srdeční potíže, bolesti hlavy a plačtivost).

### 2.2.3 Charakteristika obětí a pachatelů

#### Pachatel

Pachatelem mobbingu je člověk, agresor neboli mobber, který se dopouští násilí na druhých a využívá k tomu jakékoliv příležitosti. Je to především manipulátor, kterému nedělá problém si takové příležitosti i sám vytvořit a snaží se při tom ovládat druhé a působit jim nepříjemnosti.

---

<sup>37</sup> KOCÁBEK, Pavel. Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. 2008 [cit. 2011-03-21]. MPSV. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5162>>.



Ačkoliv nelze jednoznačně stanovit vlastnosti pachatelů mobbingu, je možné u nich vysledovat určité charakteristiky. Takový agresor je v literatuře zabývající se tímto tématem označován jako nevyzrálá, nevyrovnaná, nejistá osoba s nízkým sebevědomím, se znaky egocentrismu a s nedostatkem empatie a citlivosti. Dále je u něj možné vysledovat pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Nezřídka se objevuje absence morálních zábran, pocitu viny a soucitu s ostatními. Zpravidla si své slabiny a nedostatky uvědomují, ale skrývají je tím, že poukazují na nedostatky cizí.

Nejčastěji je citované rozdělení pachatelů podle Huberové<sup>38</sup> :

- **Strůjci** – vymýšlejí stále nové způsoby týrání a vyvíjejí tak neustálý tlak na oběť za účelem získání vlastních výhod či zbavení se frustrace, jednají buď sami nebo v kolektivu hledají spojence
- **Náhodní pachatelé** – neřeší bezvýznamný konflikt, který pak přeroste v trvalý spor, je jen na nich, zda v útocích budou pokračovat
- **Spoluúčastníci** – dělí se na 2 skupiny: a) ti, co mobbera aktivně podporují; b) ti, co napomáhají tím, že do sporu nezakročí

O zajímavou typologii se pokusila také Svobodová, která popisuje 9 typů mobberů rozdělených podle motivu:<sup>39</sup>

- „závistivec a upír energie“ – jedním z nejčastějších motivů mobbingu je právě závist, žárlivost a nenávisť, obětí jsou většinou vitální a aktivní jedinci, kterým chce mobber jejich výhody zničit nebo si je přivlastnit,
- „tyran a manipulátor“ – tento typ mobbera nerespektuje osobnost druhého člověka, projevuje se u něj snaha ovládat druhé a manipulovat s jejich životy, často oběť kritizuje a ponižuje za účelem zvednutí vlastního sebevědomí,

---

<sup>38</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 23

<sup>39</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 50 - 53

- „diktátor“ - touha po moci, nadřazenosti a obdivu, tento mobber se staví do role vedoucího, kde nachází uspokojení v rozkazování a v přidělování úkolů,
- „ničitel konkurence“ - nesnese srovnání, a proto si klade za cíl odstranit z pracoviště potenciální konkurenci,
- „nespokojený mobber“ – nejistý a frustrovaný mobber trpící komplexem méněcennosti svaluje své nedostatky na druhé, jde o jakousi formu projekce,
- „stresovaný mobber“ – tento typ užívá mobbing jako způsob odreagování se od stresu, oběť pak nese mobberovo utrpení, bolest či deprese, které on sám nedokáže unést,
- „znuděný mobber“ - nuda, stereotyp či nedostatek práce umožňují vymyšlení možností, jak zaplnit čas, i to může být příčinou mobbingu
- „bývalá oběť“ – vlastní negativní zkušenost s mobbingem ho motivuje, aby zaútočil první ze strachu, že se on sám se stane opět obětí, a
- „středobod vesmíru“ – snaží se upoutat pozornost tím, že se staví do role oběti, touží být litován, aby mohl přenést vinu na skutečnou oběť

Velmi zajímavé je také srovnání způsobu mobbování žen a mužů. Mobberem bývají přibližně stejně často ženy jako muži. Není možné určit, kdo z nich je horším mobberem, neboť každý používá jiné taktiky. Na tuto problematiku upozorňuje např. Huberová.<sup>40</sup>

Ženy mobbují odlišně. Narozdíl od mužů jednájí většinou skrytě, tajně, za to však zákeřněji. Často využívají emoční vydírání, kritizují každou chybu oběti, brání oběti vyjádřit svůj názor a své metody praktikují často prostřednictvím třetí osoby. Muži jednájí spíše přímo, používají fyzickou a verbální agresivitu, která má oběť urazit a ponížit. Nezřídka zdůrazňují slabé stránky oběti, zadržují jí důležité informace a posléze poukazují na její neschopnost. Ženy si při mobbingu častěji za své oběti volí ženy a muži častěji útočí na muže.

---

<sup>40</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 24

## Oběť

Z tvrzení odborníků v dostupné literatuře lze vyvodit závěr, že obětí mobbingu se může stát opravdu každý. Ani oběť se totiž nevyznačuje typickými osobnostními znaky a charakterovými nedostatky. Obětí se stávají muži i ženy různých věkových kategorií, pracovníci v různých funkcích a v různém postavení. Oběti ovšem obvykle spojuje nějaká odlišnost, buď fyzická nebo psychická. Většinou to jsou osoby, které jsou něčím nápadné, neobvyklé, zvláštní, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. To, jestli se někdo dostane do role oběti, závisí mimo jiné na jeho sebevědomí, schopnosti řešit konflikty, vyrovnávat se se stresem, důležité je také jeho osobní zázemí. A zejména závisí na dobré finanční situaci. Je-li člověk dobře finančně zajištěný, nemá zapotřebí setrvávat v zaměstnání, kde je vystavován ponižujícímu a nebezpečnému zacházení.

V literatuře však panuje shoda, že existují určité náchylnosti, jak se obětí stát. Častěji je obětí jedinec introvertní, labilní, neprůbojný a pasivní, který je mnohem snáze zranitelnější a zpravidla těžce snáší sebemenší frustraci či kritiku. Není schopen samostatně a konstruktivně řešit konflikty.

Jako potenciální oběť se jeví také jedinec naivní, důvěřivý s nízkým sebevědomím. Ale mezi oběťmi najdeme i jedince úspěšné, aktivní, průbojné, iniciativní a sebevědomé. V tomto případě je oběť vnímána jako konkurence. Oběť se může stát jak jedinec, který často chybuje, tak člověk svědomitý. Snadnou obětí je pracovník existenčně závislý na daném místě bez pevného zázemí, který nemá jiný kolektiv, kde by mohl najít pomoc a radu.

Jako speciální skupinu uvádím nové zaměstnance, které často kolektiv pracovníků nepřijme z nejrůznějších důvodů. Důvod ovšem většinou není v novém zaměstnanci. Může se stát, že nový zaměstnanec mobberovi připomene osobu z minulosti, se kterou kdysi zažil negativní zkušenost a tu teď na nového zaměstnance přenáší. Mobber pak vymýšlí důvody, proč tento pracovník nemůže zůstat nadále v zaměstnání. Útočí na jeho odvedenou práci, nedostatečnou snahu zařadit se do kolektivu a na úroveň odborných znalostí.<sup>41</sup>

Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Podle výzkumu psychologa práce profesora Zapfa hrozí ovšem zvýšené riziko zaměstnancům v následujících odvětvích:

---

<sup>41</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 56 - 60

- zdravotnictví a sociální věci (sedminásobné riziko)
- školství a tělesná výchova (trojapůlnásobné riziko)
- státní správa (trojnásobné riziko)

Profesor Zapf vysvětluje, že pracovníci v těchto odvětvích pracují ve větších kolektivech, kde je zvýšená míra spolupráce a tudíž i komunikace. Dalším hlediskem pro častější výskyt mobbingu je i velikost podniku. Z již provedených výzkumů vyplývá, že struktury velkých podniků mobbing podporují, zatímco v malých podnicích nejsou takové výstřelky jednoduše možné.

Jak již bylo řečeno, mobbing může postihnout jak ženu, tak muže a to ve stejné míře. Nicméně dle pohlaví lze procentuálně vyjádřit podíl mobberů, kteří se na nich násilí dopouštějí.

**Tab. 1: Procentní podíly mobbingových aktivit dle pohlaví**

Ženy jsou šikanovány...		Muži jsou šikanováni...	
...ženami	40 %	...muži	76 %
...muži	30 %	...ženami	3 %
...ženami i muži	30 %	...ženami i muži	21 %

*Zdroj: Kratz, 2003*

Kratz dodává, že dle statistiky čelí mobbingu spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let), zatímco průměrný věk původců mobbingu činí 40 let. Zarážející je i fakt, že je mobbing páčán pětkrát častěji na zdravotně postižených než na jejich spolupracovnících bez zdravotních omezení.<sup>42</sup>

## 2.3 Reakce na mobbing a jeho důsledky

### Reakce na mobbing

Nástup psychického teroru je většinou velmi rychlý a oběť je zastižena nepřipravená. Pokud oběť projeví odpor, stává se pro mobbera nebezpečnou a musí pak

<sup>42</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 21 - 22

důsledně schovávat své emoce a pocity ze strachu, aby ji mobber násilně neumlčel. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Velmi nebezpečné je také přesvědčení oběti, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k ještě větším útokům. Je třeba si uvědomit, že právě ona pasivita mobberovi paradoxně vyhovuje.

Právě skrytost mobbingu výrazně snižuje možnost svěřit se okolí a vyhledat pomoc. Je možné vypožorovat, že ženy při hledání řešení situace častěji využívají pomoci svého okolí, častěji se svěřují, otevřeně o svých problémech hovoří s lékařem a nedělá jim problém o nich hovořit ani s kolegy či nadřízenými. Obě pohlaví ovšem spojuje utrpení a pocit bezmoci. Projevují se u nich změny postojů k práci, ztráta motivace a zájmu, sociální izolace a zároveň se zhoršuje schopnost komunikovat, spolupracovat a odvádět svou práci na plno.<sup>43</sup>

Reakce oběti procházejí několika fázemi. Svobodová<sup>44</sup> uvádí 6 fází, ale zároveň dodává, že ne všemi musí oběť nutně projít.

1. Oběť si zpočátku nic neuvědomuje, adaptuje se na nové prostředí a situace.
2. Oběť postřehne drobné konflikty, které ale hodnotí jako náhodné a nevztahuje je na svou osobu.
3. Oběť začne z konfliktních situací obviňovat sebe.
4. Oběť již procitla a zjistila, že útoky nejsou náhodné, ale stále nejedná. Podléhá myšlence, že si to pouze vsugerovává. Nepřipouští si, že je vystavena psychickému týrání a ze strachu, že by jí nikdo nevěřil, se nikomu ani nesvěří.
5. Oběť si uvědomuje cílené útoky směřující k její osobě. Snaží se nalézt důvody mobberova chování, a když je nenalézá, narůstá v ní pocit nejistoty. Tento zmatek způsobuje stres, který přerůstá v trvalé napětí.
6. Oběť pochopila, že je terčem psychického teroru a je vyvedena z míry. Cítí se sama a nemá sílu se bránit. Mobber se stává součástí jejího života, je jím pronásledována na každém kroku. Často se oběť uchyluje k nemocem či k návykovým látkám. Ztráta odvahy, pocity strachu a obava z mobberových reakcí, zvyšuje stres a pocity marnosti i viny.

---

<sup>43</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 112 - 113

<sup>44</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 74 - 76

## Důsledky

Nelze pochybovat o tom, že vystavení dlouhodobému stresu zanechá na obětech mobbingu následky. Tyto následky se mohou projevit jak na psychickém, tak fyzickém stavu oběti. Alarmující jsou také výsledky statistik, které hovoří o tom, že každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých je nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti. Huberová<sup>45</sup> dělí následky mobbingu do 2 hlavních skupin:

- **psychické následky:** neklid, úzkost, narušené sebevědomí, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, přecitlivělost, pocity pronásledování, v závažnějších případech pak deprese a myšlenky na sebevraždu
- **psychosomatické následky:** například poruchy srdeční a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu, poruchy příjmu potravy, zvýšený krevní tlak, hormonální onemocnění, poruchy spánku, snížení imunity a v neposlední řadě i zvýšené nebezpečí nádorových onemocnění

Při výčtu negativních dopadů na jedince nelze opomenout důsledky sociální. O těch hovoří například Svobodová<sup>46</sup>, která uvádí narušení vztahů v rodině i s přáteli, izolaci od vnějšího světa, odcizení se okolí, ztráta smyslu pro humor, zhoršená schopnost komunikace, ztráta zaměstnání. Nicméně většina postižených raději podá předčasnou výpověď nebo odejde z pracovního života do předčasného důchodu, než aby dál snášeli zatížení a zdravotní omezení způsobená mobbingem.

Kratz<sup>47</sup> zmiňuje kromě výše uvedených následků navíc ještě projevy závislosti - například zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání léků nebo alkoholu, anorexie, bulimie.

---

<sup>45</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 12 - 13

<sup>46</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 84

<sup>47</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 35

Davenport, Schwartz, Elliott uvádějí ve své knize *Mobbing-Emotional Abuse in the American Workplace* tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:<sup>48</sup>

1. Oběť mobbing buď zdolá, anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
2. Oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné.
3. Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí pracovat znemožňují.

Dopad dlouhodobých následků psychického týrání v zaměstnání se často ukáže až ve chvíli, kdy má bývalá oběť tohoto násilí začít znovu pracovat. I po dlouhé pracovní neschopnosti se mohou znovu objevit známe symptomy: záchvaty úzkosti, nespavost, temné myšlenky. Ocitá se pak v bludné spirále, kde se postupně střídá onemocnění, pracovní neschopnost, uzdravení, recidiva onemocnění – to vše může vést až k trvalé pracovní neschopnosti.<sup>49</sup>

Negativní důsledky nese mimo pracovníka i podnik. Nízký pracovní výkon oběti a s tím spojená demotivující atmosféra na pracovišti snižují efektivitu a kvalitu vykonané práce, dochází k poklesu morálky celého podniku a to se později může projevit na jeho ziscích. Dalším negativem je zvýšená nemocnost, se kterou rostou i náklady na prodlužující se pracovní neschopnost. Mobbber tedy znamená pro podnik velké finanční výdaje. Přesto ho většina podniků stále ještě ignoruje. Kratz<sup>50</sup> tvrdí, že odhady ekonomických ztrát způsobených mobbingem se v Německu pohybují údajně ročně od 20 do 225 miliard eur.

Z výše uvedeného je zřejmé, že mezi pracovním výkonem a kvalitou pracovních vztahů na pracovišti existuje vzájemný vztah. V podniku vznikají vztahy mezi:

- pracovníkem a podnikem, upravené Zákoníkem práce, kolektivní smlouvou nadpodnikové úrovně, pracovní smlouvou, pracovním řádem

---

<sup>48</sup> DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R. D., ELLIOTT, G. P. 1999 in SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 83

<sup>49</sup> HIRIGOYEN, M. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 184

<sup>50</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 8

- nadřízenýma podřízeným, upravené pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem či dalšími předpisy
- pracovníky podniku a zákazníky a veřejnosti, upravené obecných či zvláštních pravidel
- pracovními skupinami, upravované organizačním či pracovním řádem za účelem odstranění nežádoucí soutěživosti
- spolupracovníky, které bývají neformální, a proto nebývají upravovány žádnými zvláštními předpisy, existují ovšem už tendence o zavedení interních předpisů opírajících se o zákonné normy

Pracovní vztahy a jejich kvalita mají velký vliv na dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Harmonické pracovní a mezilidské vztahy tvoří produktivní klima a to má pak pozitivní vliv na výkon celého podniku. Patologické pracovní a mezilidské vztahy neumožňují předvídat a plánovat, neplní se vytýčené cíle a vzrůstají konflikty, stížnosti, porušování kázně a graduje také nedůvěra mezi pracovníky a vedením.

Z uvedených důvodů by mělo být v zájmu podniku věnovat pracovním vztahům mimořádnou pozornost a zároveň se snažit o jejich zlepšení a harmonizování, protože pouze zdravá a stabilní organizační kultura, která nese samozřejmě také znaky bezpečnosti, je zárukou udržení, či zlepšení pracovní výkonnosti.<sup>51</sup>

## 2.4 Obrana proti mobbingu

Mnozí pracovníci přehlížejí útoky mířené na jejich osobu v naději, že se situace nebude stupňovat a mobbing sám od sebe ustane. Jiní se naopak podřídí a přehnaným úsilím, vstřícností a přizpůsobivostí chtějí dosáhnout agresorových sympatií. Další strategie tkví ve vyhýbání se mobberovi. Taková izolace ovšem není v praxi při každodenní spolupráci možná. Výše uvedené strategie nemají dlouhodobé trvání, a proto se budeme soustředit na jiné možnosti obrany.

---

<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 201



### 2.4.1 Jak čelit mobbingu

Obrana je velmi obtížná, protože se jedná o násilí skryté a bez viditelných stop. Tak jako pachatelé mobbingu využívají různé techniky, tak je potom nutné zvolit adekvátní způsob obrany. Výběr nejlepší strategie obrany závisí také na fázi, ve které se oběť právě nachází. Základním pravidlem ale zůstává, aby se oběť začala bránit ihned, jakmile mobbing odhalí. Důležité je také ujasnit si kdo mobbuje, kde, kdy, jakým způsobem a proč – je nezbytné určit protivníka a vědět, proti komu se bránit. Dle protivníka lze nalézt pak pomoc a vhodnou formu aktivní obrany.

Na začátku je oběť vystavena hlavnímu rozhodnutí. Buď může z boje utéct a psychickému teroru podlehnout, a nebo setrvat a útokům mobbera se bránit. Svobodová<sup>52</sup> nabízí následující postup k volbě správné strategie obrany:

- **rekapitulace** minulých **zážitků** umožní poznat a popřípadě pochopit motivace mobbera
- v druhé fázi je možné **agresora oslovit**, ale sama Svobodová uvádí, že „ryzí mobber nebude mít zájem komunikovat“
- dále upozorňuje na důležitou součást obrany – „**mobbingový deník**“, který je užitečný k zaznamenání průběhu mobbingu a k zajištění důkazů, zároveň je důležité schovávat si písemnou dokumentaci jako vzkazy, či výhrůžky
- jako efektivní řešení představuje **nalezení spojence**, spolupracovníky, kteří budou ochotni mobbing pojmenovat, označit a v neposlední řadě proti němu zasáhnout
- v případě, že výše uvedené strategie selžou, je nutná **aktivní obrana**
- nejprve je třeba **informovat nadřízeného** či personálního pracovníka
- jestliže vedoucí pracovník není ochoten stížnost řešit, je možné **se obrátit na další instituce nebo organizace** (zřizovatel podniku, Inspektorát práce, sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor, v krajním případě i soud)
- při dlouhodobém vystavení stresu a psychickému teroru je žádoucí **vyhledat odbornou pomoc** psychologa, psychoterapeuta či psychiatra

---

<sup>52</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 93 - 96

I Huberová<sup>53</sup> uvádí několik zajímavých náznaků řešení, které mají všeobecnou platnost:

**Pokud je ještě šance konflikt urovnat:**

1. Pomoc z pohledu jedince

- a) promyšleným způsobem řešit konflikty
  - pojmenování konfliktu – kdo má s kým jaké nesrovnalosti a v čem tkví jejich příčina?
  - zpracování konfliktu – diskuze nad problémem s nezávislou třetí stranou a následné vypracování návrhů na řešení
  - urovnání konfliktu – aktivně jednat a dospět tak k přijetí rozhodnutí, na kterém se všichni zúčastnění shodnou a vyústí v kompromis (ne vždy zaměstnavatel umožní návrh řešení)
- b) smíření – samotný rozpor je beze zbytku eliminován, pokud se podaří obě strany vzájemně usmířit
- c) společenská podpora rodiny a přátel – nejbližší dokáží povzbudit ztracenou sebedůvěru svou vnímavostí, a pomohou rovněž i radou; oběť by měla hovořit o svých problémech, měla by se svěřit vhodnému partnerovi, ale zároveň nezapomínat na problémy ostatních
- d) uvolnění – trvalé napětí je třeba odstranit, odborníci a terapeuti nabízejí různé uvolňovací techniky, které vedou k posílení sebevědomí a důvěry oběti a k zajištění vnitřního klidu a vyrovnanosti
- e) zdánlivá pomoc – mnoho obětí se často uchyluje k užití prostředků, které jim přinesou krátkodobou úlevu, neuvědomují si ovšem, že návykové látky jako alkohol, drogy či léky vedou k ještě hlubším depresím a beznaději

2. Využít pomoci ze strany zaměstnavatele

- zaměstnavatel má povinnost se zabývat stížností zaměstnance, že se jeho zaměstnanec cítí být obětí mobbingu; pokud stížnost vyhodnotí jako oprávněnou, je jeho povinností se celé záležitosti ujmout a postarat se o nápravu

3. Obrátit se na své kolegy

---

<sup>53</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 114 - 116

- mobbing nelze přehlédnout a právě nejbližší spolupracovníci si ho všimnou nejdříve, v této chvíli se ovšem dostavuje pocit strachu, že i oni by se mohli stát oběťmi, a proto často oběti nenabídnou pomoc
- odborníci se shodují, že jsou-li přihlížející pasivní, stávají se do určité míry spoluviníky, přestože mají k mobbingu kritický postoj
- pak mohou alespoň působit jako prostředníci urovnání konfliktu a předávat informace o vývoji konfliktu dalším spolupracovníkům

### **Pokud již není šance na urovnání konfliktu:**

#### 1. Výpověď ze strany zaměstnavatele

Výpověď znamená pro oběť mobbingu vždy šok. Nejhorší formou výpovědi je výpověď okamžitá, která může být dána pouze v případě odmítnutí práce nebo podvodu. Je potřeba zachovat klid a zaměřit se na hledání důvodu propuštění. Jestliže oběť nesouhlasí s výpovědí, měla by vyhledat právní pomoc a výpověď přezkoumat.

#### 2. Výpověď na základě dohody

Touto zdánlivou dohodou se podnik snaží zbavit nepohodlného pracovníka bez větších nákladů na odškodnění a bez rizika nepříjemných žalob a soudních pří. Při hrozbě výpovědi je dobré se soustředit na hledání nového zaměstnání, na které je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout adekvátní dobu. Při prezentaci v novém zaměstnání by měla z uchazeče vyzařovat sebejistota, bez pocitů lítosti nad minulostí a s pozitivním náhledem do budoucnosti.

#### 3. Vlastní výpověď

V případě, že oběť již nemá zájem na pracovišti setrávat, je na čase stát se iniciativní. U této výpovědi je velkou výhodou skutečnost, že se jedná o vlastní rozhodnutí zaměstnance, který tak není vystaven takovému tlaku. Je důležité si uvědomit, že nejhorší variantou je v zaměstnání zůstat a dále psychický teror trpět.

## 2.4.2 Pomoc obětem mobbingu

Jak již bylo řečeno negativní dopady mobbingu na podnik jsou zřejmé, proto by mělo být i v zájmu podniku se proti tomuto násilí postavit. Zaměstnavatel rovněž nesmí přehlížet, že je podle pracovního práva povinen chránit osobnost svých zaměstnanců a pečovat o ně. Zaměstnanec má právo svěřit se svému zaměstnavateli s tím, že se cítí být mobbován, pokud dochází k mobbingu na pracovišti. Zaměstnavatel se naopak musí stížností zabývat. Měl by být při posuzování problému nezávislý a objektivní. Často se bohužel stává, že se chce zbavit právě nepohodlného zaměstnance – oběti. V případě, že se postaví na stranu zaměstnance, je třeba dát mobberovi najevo, že je jeho dosavadní počínání ubohé a netolerantní.

Další možná pomoc je ze strany spolupracovníků. Každý z kolegů by se měl snažit oběti pomoci, ne jen nečinně přihlížet. Jak jsem již ale zmínila, strach z reálné možnosti, že i oni se stanou terčem útoků, je od podání pomocné ruky odradí. Tím se oběť ještě více dostává do izolace – nyní už ne vinou mobbera, nýbrž vinou kolegů. Přitom stačí vyjádřit nesouhlas s mobberovým jednáním a tím oběť podpořit.

Důležité zázemí poskytuje rodina. Je nutné postiženému členovi rodiny věnovat dostatečnou pozornost a zájem a vyhradit si prostor pro řešení jeho problému, jinak by mohlo dojít k citové bariéře. Také společné aktivity a trávení volného času jsou pro oběť velmi důležité, aby přijala do své psychiky také kladné dojmy. Součástí pomoci by měla být i pomoc aktivní. Kontaktovat například osobu znalou právní problematiky a konfrontovat ji s mobberem.

S tím souvisí i fakt, že je potřeba oběti mobbingu podpořit legislativně. To již závisí na celé společnosti. Vytvoření antimobbingových zákonů, které by takové jednání postihovaly, by byla jednou z nejučinnější forem pomoci vůbec.<sup>54</sup> Svobodová dále upozorňuje na fakt, že například v USA nebo Německu již existují antimobbingová hnutí či bezplatná poradenství, která poskytují pomoc při řešení pracovních problémů. U nás je bohužel vše teprve v počátku.

V současné době je v České republice v boji proti mobbingu aktivní pouze Občanské sdružení Práce a vztahy. Tato organizace sídlící v Praze se věnuje poradenství a poskytování pomoci obětem mobbingu. Byla založena již v roce 1999 z iniciativy

---

<sup>54</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 99

PhDr. Miloše Bednáře a PhDr. Pavla Beňa. Do roku 2002 poskytovalo občanské sdružení Práce a vztahy poradenskou činnost bezplatně. Nyní se zaměřuje na přednáškovou a vzdělávací činnost a na různé druhy intervence.<sup>55</sup> Pomoci může také Český helsinský výbor nebo občanské sdružení Společenství proti šikaně.

Český helsinský výbor je nevládní nezisková organizace pro lidská práva se sídlem v Praze, která působí v České republice od roku 1993. Tato organizace sleduje zákonodárnou činnost týkající se lidských a občanských práv a zabývá se mimo jiné pracovněprávními vztahy.<sup>56</sup>

Občanské sdružení Společenství proti šikaně je dobrovolným humanitárním sdružením taktéž se sídlem v Praze, které se zaměřuje na problematiku šikanování, na pomoc obětem a na prevenci tohoto závažného celospolečenského problému.<sup>57</sup>

### **Pětice první pomoci, jak přežít mobbing:<sup>58</sup>**

1. Nezůstávat s problémem v izolaci, nechat si poradit od rodiny, známých či odborníků.
2. Zvážit rizika a rozhodnout se, zda „zůstat, nebo odejít!“.
3. Hledat spojení (včetně psychologa či tzv. kouče).
4. Stanovit si priority, povinnosti a úkoly, aby ve stresu nedělal zbytečné chyby.
5. Neztratit kontakt s realitou a usilovat o „nadhled“. Neopomíjet „to ostatní“! (Rodinu, koníčky, účinnou relaxaci, styk s přáteli či jinými lidmi).

---

<sup>55</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, s. 174

<sup>56</sup> Český helsinský výbor [online]. [cit. 29. 03. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.helcom.cz/view.php?cislocclanku=2004110301>>

<sup>57</sup> Společenství proti šikaně [online]. [cit. 29. 03. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.sikana.org/>>

<sup>58</sup> SOVOVÁ, Eva. *Mobbing – šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá* [online]. Praha, 2008 [cit. 29. 03. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>>

### 2.4.3 Prevence

Prevence hraje v boji proti mobbingu důležitou, ne-li rozhodující roli. Panuje všeobecná shoda, že nejlepší a nejefektivnější obrana je právě prevence. Vždy je totiž jednodušší patologickým vztahům na pracovišti předcházet, než je řešit. Jako prvotní by měla přijít prevence ze strany podniku. Vždyť mobbing je pro ekonomiku velmi ztrátový. Jakýkoli náznak mobbingu je třeba zlikvidovat hned v jeho počátku. Je nutné všimnout si varovných signálů, včas a rozumně reagovat na různé konflikty či nedorozumění a snažit se je urovnat ještě v jejich počátečním stádiu.

Záleží přitom také na atmosféře, která panuje v pracovním prostředí a vůbec v celém podniku či organizaci. Správné vedení by mělo své zaměstnance dostatečně informovat o nástrahách a důsledcích mobbingu například prostřednictvím svých vnitřních stanov, chránit je a naopak sankcionovat pachatele mobbingu a důsledně potírat jeho výskyt. Jestliže se na pracovišti vybuduje vzájemný respekt a úcta, může být mobbing eliminován.

Základním krokem v prevenci mobbingu je tedy bezesporu dostatečná informovanost o tomto jevu. Je nutné jasně definovat vhodné a nepřijatelné chování na pracovišti, co vůbec mobbing je, jaké má důsledky a především jak se mu bránit. Každý podnik by si měl také stanovit jednoznačná a naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž by zaměstnanci souhlasili a která by je motivovala. Dále by měl nastolit takový styl podnikového řízení, který by vznik mobbingu znemožňoval. Vhodným se jeví kooperativní styl řízení, kde vedoucí pracovník zajišťuje optimální plnění úkolů a zároveň usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. Vyznačuje se otevřeností a účastí na rozhodování. Je také žádoucí a rozumné zřídit v podniku mobbingové krizové centrum, které by mohlo jako informační a osvětové školicí středisko věnující se problematice mobbingu povzbudit šikanované zaměstnance a urovnávat vzniklé konflikty. Toto informační středisko by měla vést důvěryhodná osoba, která zná dobře podnik. Buď zkušený psycholog práce, lékař nebo sociální pracovník/pedagog s doplňkovým vzděláním v oboru psychologie práce.<sup>59</sup> Svobodová dodává:<sup>60</sup> „Bohužel u nás chybějí konkrétní proveditelné návody, jak mobbing řešit. Na rozdíl od ČR již některé země mají tzv. antimobbingové zákony (např. Francie nebo Švédsko) nebo

---

<sup>59</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 41 - 45

<sup>60</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 89

alespoň tzv. antimobbingová ujednání (např. Německo). Rovněž je běžné (např. Švýcarsko), že firmy mají ustanovenou konkrétní osobu, která vzniklé mobbingové situace pomáhá na pracovišti řešit.“

Z preventivního hlediska si může do jisté míry pomoci i oběť sama. Existuje několik pravidel, která zabraňují vzniku mobbingu:

- sebevědomé vystupování a neutrální řeč těla
- skrytí slabých míst při začleňování do nového kolektivu
- dodržování skupinových norem
- obrana proti osobním útokům<sup>61</sup>

Důležitou roli v odbourávání mobbingu hrají personalisté. Ti by měli včas odhalit mobberovo jednání. Průkazným jevem může být přijímání stále nových zaměstnanců na stejná pracovní místa. Podnik by se měl tedy v rámci prevence soustředit na výběr kvalitních pracovníků, kteří projdou přijímacím řízením. Adekvátní přijímací řízení by mělo odhalit konkrétní rysy patologické osobnosti se sklonem k mobbingu, agresivitě, nenávisti či netoleranci.

Kratz uvádí 5 základních opatření proti mobbingu:<sup>62</sup>

1. Mobbingu se nedaří na pracovištích, na nichž vládne optimální pracovní klima.
2. Mobbing se vyvine z mnohých konfliktů proto, že se nechá věcem volný průběh.
3. Když včas rozpoznáme mobbingové aktivity a cíleně proti nim zakročíme, určitě se podaří problém vyřešit.
4. Kdo nečinně, mlčky přihlíží mobbingu, stává se spolupachatelem.
5. S čím větším odporem se mobber setká, tím menší je problém diskriminace.

Svobodová se pokusila shrnout zásadní strategie prevence mobbingu do „desatera“:

1. správný výběr pracovníků
2. patron pro nového pracovníka
3. podnikové dohody, ujednání, kodexy

---

<sup>61</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 103 - 110

<sup>62</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 131

4. školení, semináře, výcviky
5. odstranění možných příčin
6. sledování situace, dotazníky, hodnocení
7. pravidelná sezení
8. pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit
9. osoby zabývající se mobbingem
10. modely na urovnání, sebeobrana<sup>63</sup>

#### 2.4.4 Legislativa České republiky týkající se vztahů na pracovišti

Jak již bylo řečeno v ČR bohužel nejsou mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je obrana jedince v tomto směru obtížná. I přesto, že v jiných zemích jsou soudní spory již běžnou záležitostí, u nás je tato problematika stále podceňována a bagatelizována. Typickým příkladem jsou země ve Skandinávii, kde došlo k zařazení problematiky mobbingu do právního rámce již v osmdesátých letech. Nicméně i u nás se žaloba postupně řadí do možností obrany proti mobbingu. Je však důležité schovávat si jakékoli písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, které později poslouží jako důkazný materiál.<sup>64</sup>

Pokud se oběť přeci jenom rozhodne pro řešení sporu právní cestou, nalezne oporu hned v několika právních dokumentech, které obsahují pasáže dotýkající se právě vztahů na pracovišti.

#### Listina základních práv a svobod

Odvolat se lze zejména na **Článek 1**, ve kterém se píše, že lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. „Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“

Dále pak na **Článek 10**, který pojednává o právu každého na zachování jeho lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a na ochranu jeho jména. „Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.“

---

<sup>63</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 90

<sup>64</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 100



„Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.“

„Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.“

### **Zákoník práce**

Jelikož se mobbing týká pracovněprávních vztahů, dalším důležitým zákonem je bezesporu **zákon č. 262/2006 Sb.**, zákoník práce. V tomto zákoně, konkrétně v **§ 13 odst. 2 písm. b)**, se hovoří o povinnosti zaměstnavatele zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a potírat jakoukoli jejich diskriminaci. „Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání.“

Dále se pak v **§ 13 odst. 5** výše uvedeného zákona hovoří o povinnosti zaměstnavatele rozvíjet pracovněprávní vztahy. „Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy.“ Je možné se také dovolat na **§ 16** uvedeného zákona. **Odst. 1** „Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“ **Odst. 2** „V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.“ Paragraf 17 pak odkazuje na antidiskriminační zákon. „Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.“

### **Občanský zákoník**

Opřít se můžeme i o **zákon č. 40/1964 Sb.**, občanský zákoník. Tento zákon hovoří o právu na ochranu osobnosti a to konkrétně v **§ 11 až § 13**.

#### **§ 11**

„Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.“

#### **§ 12 odst. 1**

„Písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy týkající se fyzické osoby nebo jejich projevů osobní povahy smějí být pořízeny nebo použity jen s jejím svolením.“

#### **Odst. 2**

„Svolení není třeba, použijí-li se písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky nebo obrazové a zvukové záznamy k účelům úředním na základě zákona.“

#### **Odst. 3**

„Podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy se mohou bez svolení fyzické osoby pořídit nebo použít přiměřeným způsobem též pro vědecké a umělecké účely a pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Ani takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby.“

#### **§ 13 odst. 1**

„Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.“

**Odst. 2** „Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odst. 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.“

**Odst. 3** „Výši náhrady podle odst. 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.“

### **Trestní zákoník**

Dalším zákonem je zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, v plném znění, kde se dotýkají mobbingu zejména ustanovení týkající se pomluvy a vydírání.

#### **§ 184 odst. 1**

„Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrožit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné

vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.“

**Odst. 2** „Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem.“

### **§ 235 odst. 1**

„Kdo jiného násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta.“

**Odst. 2** „Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,

- a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,
- b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,
- c) spáchá-li takový čin se zbraní,
- d) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví nebo značnou škodu,
- e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo
- f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je bez vyznání.“

**Odst. 3** „Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán: a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví,..., c) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.“<sup>65</sup>

Naplní-li jednání mobbera znaky trestného činu, přicházejí v úvahu dále tyto možnosti:

- § 177 – Útisk
- § 352 – Násilí proti skupině obyvatel nebo jednotlivci
- § 353 – Nebezpečné vyhrožování
- § 354 – Nebezpečné pronásledování

Od 1. ledna roku 2010 upravuje trestní zákoník nově stalking, který považuje za nový druh trestného činu. Za stalking, a to i prostřednictvím mobilního telefonu či e-mailu, hrozí pachateli až tři roky vězení.

### **§ 354 odst. 1**

„Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že:

---

<sup>65</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 99 - 102

- a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmou jemu nebo jeho osobám blízkým,
- b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje
- c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,
- d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo
- e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu, a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.“

## **1. Antidiskriminační zákon**

Zákon č. 198/2009 Sb., v plném znění, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, tedy takzvaný antidiskriminační zákon, je poměrně novou součástí české legislativy. Tento zákon pevně vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace.

### **§ 1 odst. 3**

„Fyzická osoba má právo v právních vztazích, na které se vztahuje tento zákon, na rovné zacházení a na to, aby nebyla diskriminována.“

### **§ 2 odst. 2**

„Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.“

### **§ 2 odst. 3**

„Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.“

### **§ 3 odst. 1**

„Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací

není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“

### 3. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování a analýza dostupných zdrojů zabývajících se tématem mobbingu a poskytnutí uceleného pohledu na tuto problematiku. Cíle, jež jsem si uložila, jsem splnila. I když literatury a dalších zdrojů zabývajících se tématem mobbingu je dostatečné množství, podrobnějším studiem bylo zjištěno, že se informace často opakují. Práce definuje pojem mobbing a vysvětluje jeho historické souvislosti. Původně se tento termín aplikoval na skupinové chování zvířat, až později byl převeden na chování v lidské říši, konkrétně na pracovišti. Také bohatý výčet definic potvrzuje, že skutečně neexistuje jednotná definice pro tento jev. Všechny se ovšem víceméně opírají o původní definici H. Leymanna. Následuje přehled dalších agresivních útoků na pracovišti. Psychický teror na pracovišti, ať už jej nazýváme mobbing, bossing, či jinak, má společného jmenovatele a tím je psychická a fyzická likvidace jedince, která má oběť donutit k dobrovolnému odchodu ze zaměstnání. Druhá kapitola je zaměřena na mobbing jako proces. Jsou zde popsány možné příčiny, jeho znaky, fáze a charakteristické rysy obětí a pachatelů. V literatuře jsou uváděny jako nejčastější příčiny: frustrace, nuda, tlak, obava z konkurence, zloba a závist, vlastnické právo, intolerance. Agrese je pak považována za samotnou podstatu vzniku patologických jevů na pracovišti. Ve většině případů je ovšem spouštěcím mechanismem mobbingu konflikt, ke kterému dochází zpravidla na základě nedorozumění a různých informačních šumů. Je zde představen i pojem stres, který proces mobbingu po celou dobu doprovází. Další podkapitoly se zabývají důsledky mobbingu pro oběť a pro podnik, obranou proti tomuto druhu násilí, preventivními opatřeními a v neposlední řadě aktuální legislativou v České republice.

Nelze pochybovat o tom, že vystavení dlouhodobému stresu zanechá na obětech mobbingu následky. Výsledky statistik hovoří jasně - každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých je nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti. I přesto je mobbing stále ještě ignorován a bagatelizován. Panuje všeobecná shoda, že nejlepší a nejefektivnější obrana je prevence. Vždy je totiž jednodušší

patologickým vztahům na pracovišti předcházet, než je řešit. Základním krokem v boji proti mobbingu by měla být bezesporu dostatečná informovanost o tomto jevu. Je nutné jasně definovat vhodné a nepřijatelné chování na pracovišti, co vůbec mobbing je, jaké má důsledky a především jak se mu bránit. Jakýkoli náznak mobbingu je třeba zlikvidovat hned v jeho počátku. Je nutné všimnout si varovných signálů, včas a rozumně reagovat na různé konflikty či nedorozumění a snažit se je urovnat ještě v jejich počátečním stádiu. Každý vstřícný krok v boji proti mobbingu nejen, že pomůže oběti, přispěje k odrazení budoucích pachatelů, ale postupně snad dopomůže i k eliminaci tohoto jevu a jeho význam již nebude nahánět takovou hrůzu. Významným krokem by bylo také zavedení takzvaných antimobbingových zákonů, které by se staly úspěšnou možností, jak mobbing řešit. Tato práce byla vytvořena analýzou odborné literatury, internetových a dalších dostupných zdrojů a může tak posloužit jako informační podklad pro další zpracování a výzkum.

## 4. POUŽITÁ LITERATURA

### PRIMÁRNÍ LITERATURA

- BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Sám proti agresi.* Praha: Grada, 1996. 128 s. ISBN 80-7169-253-0.
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing.* Martin: Neografia, 1995. 144 s. ISBN 80-85186-62-4.
- KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat.* Praha: Argo, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
- SPURNÝ, J. *Psychologie násilí. O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu.* 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba.* Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

### SEKUNDÁRNÍ LITERATURA

- FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
- HIRIGOYEN, M. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání.* Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.
- KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě.* Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
- PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Praha: Triton, 2005. 226 s. ISBN 80-7254-593-0.
- ŠTĚPANÍK, M. *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-1527-8.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997. 453 s. ISBN 80-85866-20-X.

## POMOCNÁ LITERATURA

- HOLOUŠOVÁ, D., KROBOTOVÁ, M. *Diplomové a závěrečné práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 120 s. ISBN 80-244-0458-3.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- KOCÁBEK, Pavel. *Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti*. 2008 [cit. 2011-03-21]. MPSV. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5162> >
- Český helsinský výbor [online]. [cit. 29. 03. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.helcom.cz/view.php?cisloclanku=2004110301>>
- Společenství proti šikaně [online]. [cit. 29. 03. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.sikana.org/>>
- SOVOVÁ, Eva. *Mobbing – šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá*. [online]. Praha, 2008 [cit. 29. 03. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>>



## ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

- LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Praha, 2002. 101 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova.
- PRCHAL, M. *Šikana mezi dospělými – formy, důsledky a obrana*. Brno, 2009. 62 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně.

## ZÁKONY

- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, v platném znění. Dostupný také z WWW: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Dostupný také z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>>.
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>>.
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, v platném znění. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestnizakonik/cast2h2d2.aspx>>
- Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), v platném znění. Dostupný také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/soubor/sb058-09-pdf.aspx>>