



národní  
úložiště  
šedé  
literatury

## **Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby**

Výzkumný ústav bezpečnosti práce  
2016

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-252259>

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 19.04.2024

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní [nusl.cz](http://www.nusl.cz) .

# MOBBING – NEBEZPEČNÝ FENOMÉN NAŠÍ DOBY



# BEZPEČNÝ PODNIK

**MOBBING – NEBEZPEČNÝ  
FENOMÉN NAŠÍ DOBY**

**BEZPEČNÝ PODNIK**

Tato publikace byla zpracována v rámci projektu „Podniková kultura – její struktura, vztahy a vlivy“, řešeného v rámci výzkumného záměru „BOZP – zdroj zvyšování kvality života, práce a podnikatelské kultury“.

Recenzenti:

PhDr. Aleš Hladký, CSc.  
PhDr. Oldřich Matoušek, CSc.

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007

Pořizování dotisků a kopií publikace nebo jejích částí je dovoleno jen se souhlasem VÚBP, v.v.i.

ISBN 978-80-86973-66-1

## Obsah

Úvod	4
1 Co je to mobbing	5
2 Malý test: Jste vystaveni mobbingu?	6
3 Charakteristické znaky mobbingu a jeho cíle	7
4 Příčiny mobbingu	9
5 Průběh mobbingu	11
6 Profil mobbera	12
7 Oběti mobbingu	15
8 Techniky mobbingu	17
9 Reakce na mobbing	18
10 Důsledky mobbingu	20
11 Obrana proti mobbingu	22
Závěr	25
Literatura	26

## Úvod

Mobbing (v anglicky mluvících zemích bullying) je možná pro většinu lidí neznámým slovem, ale pro málokoho bude neznámým jevem. Jedná se o psychický teror na pracovišti, zjednodušeně – šikanu mezi kolegy. Psychické násilí v zaměstnání je vážným problémem, který je stále velmi podceňován. Tento fenomén je bohužel rozšířený mnohem víc, než se nám líbí a než je společnost ochotná uznat. Mobbing existuje tak dlouho, jako práce samotná a jeho nebezpečnost stále stoupá. Příležitostné incidenty, o kterých se hovoří v médiích, jsou jen vrcholkem obrovského ledovce. Mobbing se týká každého z nás – někdo je obětí, jiný mobberem a ostatní jsou více či méně aktivními nebo pasivními spoluúčastníky. Navíc mobbing nemá logiku, podle které by byly oběti vybírány, to znamená, že nikdo si nemůže být jistý a říci „mně se to nikdy nestane“. Proto je nutné, aby tento druh násilí nebyl již dále přehlížen, jak tomu bylo celá léta. Zvláště, když jsou následky srovnatelné a mnohdy i podstatně větší, než u klasické šikany, které se na rozdíl od mobbingu věnuje velká pozornost již velmi dlouho.

Příčiny tohoto jevu nejsou jen v osobnosti mobbera, ale především ve špatně nastavené firemní kultuře, která upřednostňuje konkurenční vztahy, kde nechybí závist, ale naopak etika, dále ve špatné organizaci práce a především ve stylu řízení. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že tento patologický jev nemá negativní důsledky pouze pro oběť, ale rovněž i pro firmu. Pro zaměstnavatele je určitě tvrdé si uvědomit, že se někdo z firmy může dopouštět násilí. Nicméně nelze zavírat oči a tvářit se, že takový jev se nevyskytuje. Bohužel mnoho vedoucích pracovníků stále neumí situaci řešit – odstraňují pouze následky a nikoliv příčiny. V reálu to znamená, že je oběť v rámci zachování klidu na pracovišti vyštována, zatímco mobber dále zůstává. Tento přístup ale může být potvrzením jeho činnosti, což způsobí, že příště udeří znovu a s ještě větší razancí.

Tento jev úzce souvisí s bezpečností práce – pod vlivem mobbingu dochází u oběti k mnoha změnám, které mohou mít za následek zvýšenou míru selhání, chyb či úrazů. Obrana jednotlivce je složitá, proto by měli pomoci kolegové. Ti však zůstávají pasivní. Důvodem je ve většině případů strach a nechť přivodit si svým zásahem potíže. Ignorance a tolerance mobbingu však plyne i z nedostatku informací o tomto jevu. A to je hlavním cílem mého textu – poukázat na nebezpečnost mobbingu, přispět k větší informovanosti a rozkrýt, jak se projevuje, koho se týká a jak se mu bránit. Jinak budou schopní lidé dále odcházet ze zaměstnání, které je baví jenom proto, aby se zbavili nepříjemných pocitů a osvobodili se od nekalých praktik mobbera.

## 1 Co je to mobbing

Mobbing se někdy překládá jako šikana na pracovišti, ale není to úplně přesné. Tento výraz používaly sdělovací prostředky, než se u nás termín mobbing vžil. Ale vzhledem k tomu, že se od klasické šikany přeci jen odlišuje, je vhodnější označovat tyto jevy jako (psychické) týrání, psychoteror, (psychické) násilí apod. Hirigoyen (2002) dokonce jeho nebezpečnost zdůrazňuje slovním spojením „psychická vražda“.

### ***Odkud se mobbing vzal?***

Slovo mobbing je odvozeno z anglického slovesa *to mob* (obtěžovat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se na...) a do psychologie přišel ze zvířecí říše (rakouský etolog Konrád Lorenz jím popisoval „útok smečky na vetřelce, jenž vnikl do jejich teritoria“). O uvedení slova mobbing do psychologie a zároveň i o jeho rozšíření se zasloužil švédský profesor psychologie Heinz Leymann, který v osmdesátých letech 20. století zjistil, že se podobný typ chování vyskytuje i u lidí na pracovišti.

Zatímco slovem mobbing je označováno psychické násilí kolegy na kolegovi, ještě se můžeme setkat s dalšími termíny – bossing je psychoteror, který páchá nadřízený na svých podřízených, opačný jev se nazývá staffing. Švédský výzkum odhalil, že nejčastěji dochází k tomuto násilí právě mezi kolegy – 44 % (Kratz 2005). V anglicky mluvících zemích se používá spíše souhrnného termínu bullying.

Mobbing rozhodně není žádným novým jevem, i když doba, která upřednostňuje ostré lokty a nahrává sobectví, má svůj výrazný podíl na jeho častějším výskytu. Mobbing se v zaměstnání samozřejmě objevoval i v minulosti, stejně jako neshody či konflikty. Tyto jevy však nelze zaměňovat. Mám-li konflikty v práci, ještě nemusí znamenat, že jsem se stal obětí mobbingu. Narozdíl od něj však konflikty mohou být i přínosné. Pokud se ale neřeší, přerostou v patologické vztahy, ke kterým právě patří mobbing. Samostatně však mobbingem rozhodně nejsou. Co patří mezi typické znaky mobbingu si ukážeme v kapitole 3.

### ***Jaká je definice mobbingu?***

V podstatě neexistuje jednotná mezinárodně uznávaná definice. Profesor Leymann (2007) chápe mobbing jako vášnivou kolektivní kampaň spolupracovníků za účelem vyloučení, potrestání a ponížení vybraného pracovníka, obvykle bez náležité příčiny. V každém případě se jedná o dlouhodobý systematický nátlak, který zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jak se na pracovišti chová. Jde o jednotlivé útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev.

### ***Je mobbing opravdu tak nebezpečný?***

Výzkumy ukazují, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti. Ale v každém případě představuje riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí se uspokojení z činnosti, klesá koncentrace pozornosti,

dochází ke ztrátě zájmu. Napětí a úzkost nedovolují vykonávat přidělenou činnost naplno a stejně tak nedovolí ani plnou regeneraci sil. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb, selhání či pracovních úrazů.

Problematikou existence a rozsahu mobbingu v ČR se zabývá společnost GfK. Z výsledků výzkumu z května 2007 vyplynulo, že „osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má v současné době 16 % populace starší 14 let“ a dále, že „více než čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45 %) pak po dobu delší než jeden rok“.

I Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl mapování násilí na pracovišti (v oblasti zdravotnických a sociálních služeb). Dotazníkové šetření (1286 osob) v roce 2004 ukázalo, že 13% respondentů má osobní zkušenost s mobbingem, 12 % s fyzickým násilím a dokonce 38% zkoumaných osob se slovním napadáním.

**Mobbing je nebezpečným jevem, který existuje stejně dlouho jako práce samotná. Bohužel atmosféra ostrých loktů, konkurence, nezaměstnanost či závislost na práci agresivitu na pracovišti jenom zvyšují. Mobbing byl poprvé pozorován ve zvířecí říši (u ptáků) a teprve potom byl aplikován na pracovní vztahy.**

## 2 Malý test: Jste vystaveni mobbingu?

Předkládáme test, který Vám pomůže zjistit, zda jste vy (váš kolega anebo někdo z vašich blízkých) vystaveni mobbingu. Ačkoliv existuje pravidlo, že mobbing musí probíhat minimálně půl roku, aby mohl být takto pojmenován, ke zjištění situace, zda existuje ohrožení postačí, když se zamyslíte nad posledními třemi měsíci. Odpovídejte ANO nebo NE.

- Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí.
- Šíří se o mě pomluvy.
- Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc, než normálně nebo u jiných kolegů.
- Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky.
- Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno.
- Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.
- Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.
- Okřikují mě, nebo mi neustále nadávají.
- Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch.
- Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.
- Obtěžují mě sexuálními narážkami nebo činy.
- Věnují mi akorát pohrdavé pohledy či gesta.
- Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.
- Jsem terčem kanadských žertů.



- Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.
- Nejsem zván na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, že je zřejmé, že nejsem vítán/a.
- Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a.
- Bývám obětí beránkem – když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.
- Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál.
- Bývám terčem fyzické agrese.
- Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/á.
- Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu.
- Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.
- Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou předtím bavili.
- Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.
- Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny.
- Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.
- Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.
- Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.
- Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.
- Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.
- Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci.

## VÝSLEDEK TESTU

Jednotlivé situace je nutné posuzovat co nejobektivněji. V tomto případě nestačí pouze sečíst všechny kladné odpovědi. Ten, kdo odpověděl třikrát ANO, může být ve větším ohrožení než ten, kdo měl šest souhlasů. Rozhodující je totiž i to, jak často se případy vyskytují a v jaké intenzitě.

Varovným signálem je, pokud jste v poslední době častěji konfrontováni s urážlivým jednáním, jednotlivé útoky se postupně zostřují a inovují, původně konkrétní body kritiky se postupně generalizují i na ostatní oblasti vašeho života a práce a „šikana“ již škodí vašemu zdraví.

Pokud však máte více než polovinu kladných odpovědí, jste pravděpodobně hlavním terčem mobbingu. Jestliže jste těmto systematickým útokům vystaveni minimálně jednou týdně alespoň půl roku, o tom, že jste obětí, již není pochyb. Chcete-li zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbyvá na vaši reakci mnoho času.

## 3 Charakteristické znaky mobbingu a jeho cíle

Abychom mohli hovořit o mobbingu, musí být splněny určité podmínky. Tou základní je, že musí probíhat minimálně **jednou týdně po dobu alespoň půl roku**. Z toho vyplývá, že se nejedná o žádnou jednorázovou akci ani o prostý konflikt, ale o cílené a dlouhodobé útoky jednotlivce či skupiny na jiného jedince.

Na rozdíl od šikany, která se vyskytuje spíše v primitivnějších společenstvích (škola, armáda), se mobbing šíří skrytě a je mnohem rafinovanější. Liší se především vysokým stupněm psychologických útoků, nižším fyzickým ohrožením a reálnou hrozbou ztráty existenčních jistot. Je zde vyšší podíl intrik, pomluv a donášení nadřízeným. Tyto tzv. nekrvavé pracovní úrazy se vyznačují nelítostností a bezcitností osob, které mobbing provádějí. „*Zatímco existence tělesného násilí byla vždy uznávána, psychologické násilí bylo dlouho podceňováno a teprve nyní se mu dostává patřičné pozornosti.*“ (Hladký 2006). Největší zákeřnost mobbingu tkví v tom, že se šíří skrytě, pozvolna a neprojevuje se otevřeně, což lehce způsobí, že si ho zpočátku nevšimne oběť, natož jeho okolí. To je i důvod, proč se dá velice těžko dokázat. Mobber jednak nechce být přistižen a jednak rád sleduje, jak je jeho oběť ničena.

Mobbing není občasný konflikt, ale opakovaný a záměrný proces ničení vyhlédnuté oběti. Mobbing vypadá jako neškodné naschvály, legrácky, kanadské žertíky – ale jen oběť ví, že nejsou ojedinělé ani náhodné, ale naopak pravidelnou součástí pracovní doby. Když vám denně kolega neodpoví na pozdrav, má pro vás jen pohrdavé pohledy, pravidelně Vás pomlouvá, kritizuje a očerňuje u nadřízených a do toho vám zhasne či Vás zamkne na WC...? To by nevydržel ani Herakles.

Shrňme si tedy základní znaky mobbingu:

- výskyt minimálně jednou týdně alespoň po dobu půl roku
- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince
- pravidelnost a opakovanost
- útoky jsou systematické a cílené
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje
- rafinovanost a zákeřnost
- aktivní a trvalý tlak
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost
- nepřátelská a neetická forma komunikace.

### **Jaké jsou cíle mobbingu?**

Cíle mobbingu jsou jednoznačné a všechny mají společného jmenovatele – poškodit druhého člověka, znevážit jeho pracovní i soukromý život a přimět ho k odchodu ze zaměstnání. Ať už k tomu mobbera vede žárlivost, strach z konkurence nebo pocit méněcennosti, vždy se snaží narušit sebevědomí oběti, zpochybnit její profesní zdatnost, vyvolat v ní pocity viny a donutit ji, aby začala pohrdat sama sebou. Tím vším se jí snaží postupně zahnat do izolace a dokázat sobě i okolí, že je prostě lepší.

**Mobbing je dlouhodobý a systematický teror, který se vyznačuje patologickou komunikací a absencí morálních zábran na straně útočníka. Pravidelné útoky na oběť jsou velmi rafinované a probíhají skrytě, proto je obtížné mobbing odhalit. Cílem mobberů je postupná izolace oběti s následkem jejího vyloučení z pracoviště.**

## 4 Příčiny mobbingu

Příčin vzniku mobbingu je mnoho. Hlavní roli hraje samozřejmě osobnost mobbera. Nežádoucí atmosféru na pracovišti vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci (agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.). Ať už mobbera ženou nesympatie, peníze, závist anebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování je narušené sociální klima na pracovišti.

Podíl oběti na vzniku mobbingu je překvapivě malý. Naopak velmi významnou roli hraje prostředí. K rozvoji mobbingu jsou totiž nutné „vhodné“ podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní. Spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění se s firmou významně ovlivňuje firemní kultura. Má vliv na chování pracovníků, a proto by měla pečovat o jejich životní podmínky ve firmě. Pokud je dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, což má pozitivní vliv na jejich výkon. Naopak špatné nastavení firemní kultury, neboli převládající negativní atmosféra na pracovišti, výrazně snižuje výkonnost a podporuje právě vznik patologických vztahů.

K vytvoření správné pracovní atmosféry je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na pevných morálních základech. Měla by jasně a srozumitelně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je po nich požadováno, event. jaké již nebude tolerováno. Nedílnou součástí je firemní etika a odpovědnost za následky svého chování. Klíčovou roli zde hraje vedoucí pracovník. Nekvalifikovaný, ale ambiciózní člověk, který se dostane do vedení firmy, může napáchat mnoho škody (např. pokud nemá dostatečnou kvalifikaci ve vedení lidí, přehlíží konflikty, špatně řeší chyby a omyly). Rovněž důležitý je styl řízení. Autoritářské rozhodování nebo naopak příliš liberální přístup má na vznik, event. rozvoj mobbingu rozhodující vliv. Přílišná direktivita plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost zase anarchii a zmatek.

### ***Vedoucí by měli být nositelem firemní kultury***

Zaměstnanci nesmí mít pocit, že pro nadřízené platí jiná pravidla než pro ně. Vedoucí by měl být modelem pro své podřízené. Jakou motivaci dodržovat předpisy či nařízení má pracovník, který je u svých nadřízených nevidí? Vzorové chování nadřízených prostě jsou, ať už vědomě nebo nevědomě, přebírány jejich podřízenými. Závažnou příčinou je špatná organizace práce a nefungující spolupráce, kde je nálada v týmu vedoucímu úplně lhostejná a o potížích mezi kolegy nechce mluvit, natož je řešit. Největším problémem vedoucích pracovníků bohužel je, že se snaží zbavit nepohodlného zaměstnance, kterým je pro ně téměř ve všech případech oběť. Buď mylně interpretují situaci anebo prostě raději odstraní snazšího protivníka. Tím však jenom utvrzují mobbujícího v tom, že na to, co dělá, má vlastně právo.

Živnou půdou pro mobbing je nefungující interní komunikace mezi jednotlivými firemními strukturami. Základním komunikačním nástrojem uvnitř firmy by měla být pravidla, nejlépe v písemné formě, kde by byla vymezena práva, povinnosti, odpovědnost, zvyky apod. Pravidla vyjasňují vztahy a předchází zbytečným nedorozuměním. Také dostatek informací je pro pracovníky velmi důležitý, protože se dokáží lépe ztotožnit s problémy své společnosti. Absence informací v nich může vyvolat pocit přehlížení nebo dokonce ukřivdění. Zaměstnanec chce být součástí firmy,

chce vědět, co se okolo něho děje a proč. Nehledě na to, že nedostatek informací klade větší nároky na kontrolu a motivaci kolektivu a výrazně tak ztěžuje dosahování uspokojivých výsledků. Častou příčinou špatné komunikace jsou např. příliš dlouhé komunikační kanály, tzn., že než se daná informace dostane k zaměstnanci, už je často neaktuální.

Samozřejmě, že možnost uplatnění mobbingu se zvyšuje také tam, kde se kladou vysoké požadavky na zvyšování výkonů za současného snižování nákladů, hybnou silou výkonu je sobectví a kde pracovníci žijí ve strachu ze ztráty zaměstnání.

### ***Znaky správné firemní kultury:***

- měla by být nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků
- každému zaměstnanci by mělo být jasné, jaké jednání je požadováno, co je ještě akceptovatelné a co je již zcela nepřijatelné
- všichni pracovníci firmy by měli být s jednotlivými prvky kultury nejen dostatečně seznámeni, ale měli by se s nimi setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě
- přímá a jednoznačná komunikace
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků
- značná identifikace s podnikem a loajalita
- málo formálních kontrolních postupů a nižší nároky na kontrolu
- vysoká motivace a nízká fluktuace
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí
- rychlá implementace inovací

Mezi krizí v podniku a firemní kulturou existuje úzký vztah. Neadekvátní firemní kultura buď může být zdrojem krizového stavu anebo může krizový stav způsobený jinými příčinami prohlubovat nebo řešení krize komplikovat. Při vzniku krize může dojít k rozbití jejího hodnotového systému, může být zpochybněna anebo také odkryt skutečné hodnoty a vztahy, které byly deklarovanou firemní kulturou překryty.

### ***Bezpečná kultura – kultura bezpečnosti***

Jednu z nejvýznamnějších oblastí firemní kultury představuje kultura bezpečnosti, která hraje klíčovou roli v celkové úrovni bezpečnosti podniku. Správná bezpečnostní kultura je taková, která neohrožuje nikoho uvnitř ani vně firmy. Je výsledkem pozitivních postojů k pracovišti a musí se týkat všech – od předsedy představenstva až po nováčka na nejnižším postu. Důležitý je i důraz na vzájemnou, významnou a měřitelnou bezpečnost a zdraví, na politiku a jednání, které slouží spíše jako vzor a nikoli jako nařízení. Rovněž ji charakterizuje osobní zdokonalování (vzdělávání) na všech úrovních organizace a také schopnost nést za své chování zodpovědnost.

Bezpečná kultura může být jenom tam, kde se nepodceňuje role, jakou sehrávají mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Předpokládá to však nezbytnou změnu myšlení a přístupu ze strany vedoucích, to znamená nevidět věci pouze z hlediska vlastního postavení v hierarchii, ale respektovat především potřeby celku.

Kvalita pracovního klimatu má značný význam pro bezpečnost práce i v tom, jaký je postoj a vztah k dodržování předpisů. Jejich odmítání či podceňování může být příčinou selhání a nezvládnutí situace, což může vést ke vzniku mimořádných událostí, průmyslových havárií nebo vážných úrazů.

**Zatímco podíl oběti na mobbingu je malý, klíčovou roli hrají osobnostní zvláštnosti mobbera a především prostředí. Zda se mobbing rozvine, záleží na osobnosti vedoucích pracovníků, kteří mohou správným nastavením firemní kultury atmosféru na pracovišti významně ovlivňovat. Dokud však budou drzost, ostré lokty či strach vítězit nad zkušenostmi, schopnostmi a poctivým přístupem k práci, bude na pracovištích i dostatek prostoru pro mobbing.**

## 5 Průběh mobbingu

Všechno má svá pravidla a nejinak je tomu i u mobbingu. Probíhá v následujících fázích:

- 1) konflikt
- 2) systematický psychoteror
- 3) zveřejnění případu a zásah nadřízeného
- 4) vyloučení

Pokud se však mobbing včas ukončí, nemusí oběť nutně projít všemi fázemi.

### ***Spouštěčem je konflikt***

*„Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán.“* (Kratz 2005). Často bývá naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Pokud se vzniklý konflikt neřeší, přeroste v psychický teror, čímž nastává druhá fáze. Jedinec se stává terčem již systematických a cílených útoků. Zpočátku sice útoky nejsou tak časté ani silné, ale mobber jimi obratně sonduje, kam až může zajít. Pokud měla tato situace někdy nějakou příčinu, v této fázi se o ní již neví, zapadá, ustupuje do pozadí a šikanovaný jedinec je plně v roli oběti. Je čím dál zranitelnější a začíná se to projevovat i na jeho zdravotním stavu – klesá sebedůvěra oběti, snižuje se její pracovní výkon, dostávají se úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění. Pro vnějšího pozorovatele vše vypadá jen jako malé konflikty, nevinné legrácky či „kanadské žertíky“. Oběť je postupně vytěsňována z kolektivu, pod tlakem začíná dělat chyby, což byl od začátku mobberův záměr. Tím, že se stává problémovou osobností, jsou jeho předchozí kritiky na adresu oběti vlastně potvrzeny.

### ***Když už mobbing nelze utajit***

Ve třetí fázi se psychoteror stává oficiálním, útoky se opakují stále častěji a jsou mnohem krutější a záluďnější. Krize se zintenzivňuje, mobbing nabývá na síle, mobber sáhá k tvrdším technikám. V této fázi se také k mobberovi mohou přidávat i další, dosud nezúčastnění členové kolektivu. Pokud nejsou zastaveni, brzy to přeroste v situaci „všichni na jednoho“. Postižený si cílenost útoků uvědomuje a je jimi deptán. Jak se agresivita útočníka stupňuje, mobbing již nelze přehlédnout a nutí nadřízené reagovat. Protože oběť pracuje ve velkém stresu, logicky začne



dělat více chyb, které jsou pro okolí dostatečným důkazem, že problém je opravdu na její straně. Je často zvána „na kobereček“, dostává různá ultimáta, vytýká se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace. Opakovaně slyší věty typu: „tahle práce pro Vás asi není to pravé ořechové“, „myslím, že Vám to neseďí“ anebo „vy byste se lépe hodil do...“ Tak se někdy z vedoucího stává spolupachatel nebo dokonce přímo bosser. Nikdo nepátrá po skutečných příčinách, natož aby prohlédl, že oběť byla do této situace násilně vtlačena. Vzhledem ke zhoršení výkonnosti oběti a častým pracovním neschopnostem, stačí okolí pouze povrchní pohled zvenčí. Situace je chybně interpretována a veškerý zdroj potíží se hledá jen u oběti. Nehledě na to, že pro nadřízeného je mnohem jednodušší celý „problém“ vyřešit výpovědí oběti.

### **Oficiální vyloučení**

V poslední fázi nastává oficiální vylučování z kolektivu, např. překládání do jiného oddělení, přidělování podřadných prací, snižování kompetencí. To vše se snahou donutit pracovníka k opuštění zaměstnání.

**Mobbing má své pevně stanovené fáze. Odlišné je pouze to, jak dlouho která trvá. To se může lišit v závislosti na osobnosti oběti, síle útoků, technikách mobbingu apod. Tento proces začíná nevyřešeným konfliktem, pokračuje přes systematický psychický teror, vstup nadřízeného do hry a ve většině případů končí vyloučením, resp. odchodem oběti z pracoviště.**

## **6 Profil mobbera**

Mobber je pachatel násilí, který vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. I když neexistuje typický profil mobbera, přeci jen lze vysledovat určité znaky. Mobber je egoistický, egocentrický, má pocit vlastní důležitosti, výjimečnosti a nadřazenosti. Touží získat dominantní pozici, druhého ovládnout, kontrolovat jeho pocity i chování. Ambiciózní člověk, který sleduje jen své osobní cíle a za každou cenu se snaží deklarovat svoji převahu. Velmi důležitou roli hraje také mobberův pocit méněcennosti a vůbec příčiny, které vycházejí z jeho nespokojnosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Už Seneca řekl: „*Veškerá krutost pochází ze slabosti*“. Mobberova síla je v bezcitnosti, neví, co jsou morální zábrany, netrpí výčitkami, rád ponižuje a působí utrpení. Rovněž se *snaží vyvolat pocity viny* a zbavit se jakékoliv zodpovědnosti jejím přenesením na druhé.

### **TYPY MOBERŮ**

Nejčastěji citované rozdělení pachatelů mobbingu je podle Huberové (1995) na tzv. strůjce mobbingu (ti, co ho vymýšlí), náhodné pachatele (kteří se stávají mobbery tím, že bezvýznamný konflikt mezi dvěma protivníky smysluplně neřeší, a on se pak rozvine do trvalého sporu) a spoluúčastníky. Aktivní spoluúčastníci vůči oběti vystupují společně, zatímco ti pasivní strůjčům mobbingu napomáhají tím, že problémy přehlížejí.

V následujícím přehledu je předložen seznam motivů vedoucích k mobbingu:

### **Motiv závidisti a nenávisti**

Motiv závidisti, žárlivosti a nenávisti je jedním z nejčastějších důvodů k mobbingu. Nejenže mobber závidí druhým něco, co sám nemá, ale zároveň za to svoji oběť nenávidí. Její „výhody“ se snaží buď zničit nebo přivlastnit. Jako své oběti si mobber volí jedince zdravé, vitální nebo aktivní. Vybírá si silné energické osoby s chutí do života, aby si mohl přivlastnit jejich kvality a „vysát“ z nich energii. Jindy výhody druhého naopak ničí. Znevažuje výkon oběti, vyzdvihuje pouze její slabé stránky, každou chybičku zveličuje a neúměrně nafukuje.

### **Motiv ubližovat**

Tento typ mobberů žije z toho, že druhé ničí a ponižuje. Prožívá dokonce dvojí potěšení – jednak když ubližuje a ponižuje a potom, když o ponížení před obětí mluví. Nedokáže respektovat druhého člověka. Útočí na sebevědomí a sebedůvěru oběti jen proto, aby si zvedl vlastní sebehodnocení. Znevažuje druhé, aby sám sobě dodal hodnotu. Mnoho času tráví kritizováním oběti a dokazováním vlastní nepostradatelnosti.

### **Motiv moci**

Motiv moci je pro mobbera hnacím motorem. Touha vládnout, být nadřazen, dominovat, mít za každou cenu převahu, ho žene stále vpřed. S tím je spojená nadměrná potřeba obdivu, uznání či touha po sebezdokonalení. Má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího. Ovládá ho potřeba mít pod kontrolou vše, co druzí řeknou, dělají nebo čemu věří.

### **Motiv konkurence**

Někteří lidé se s příchodem nového pracovníka cítí ohrožení, i když jim ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Nejde o ztrátu pozice ani o postup, mobber prostě nedokáže snést srovnání. Vede ho strach, že by se mohlo ukázat, že není tak dobrý jako jeho kolega, a proto volí mobbing jako prostředek k odstranění nežádoucí konkurence. Nezřídká je jeho kvalifikace oslabena. Mobber často okolo svého vzdělání mlčí nebo ho dokonce předstírá.

### **Motiv nespokojenosti**

Motiv nespokojenosti je v podstatě charakteristický pro všechny mobbery. Veškeré své chyby, potíže či nedostatky svalují na druhé, svoji nenávist promítají na ostatní, ze kterých se pak stává jejich kořist. Hlavní metodou jejich obrany je projekce. Mobber se snaží na oběť přenést vše, co je v něm samém špatné. To mu pomáhá k utišení vnitřního napětí a kompenzaci komplexu méněcennosti.

### **Motiv stresu a napětí**

Jedním ze zdrojů mobbingu bývá i mobberova neschopnost vypořádat se s velkým napětím a zátěží. Ať už v práci nebo v soukromém životě. Jako vhodný způsob odreagování se od stresu mu slouží napadání druhých. Popírá tím své vlastní utrpení, bolest, obtíže či deprese. Hledá obětního beránka, který za něho ponese vše, co sám nedokáže unést.

### **Motiv nudy**

Neřádkým důvodem ke vzniku násilí na pracovišti je nuda. Špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie či stereotyp dávají dostatek prostoru k vymýšlení, jak zaplnit čas a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.

### **Motiv nestat se obětí**

Mobber může napadat druhého člověka i proto, že sám byl dříve obětí. Útočí první, neboť má strach, že by se mohly opakovat útoky na něho. Roli oběti má perfektně zvládnutou. Zkušenost jej naučila, že je to jediná cesta k „přežití“ (nicméně jde často o nevědomé jednání). Takového člověka je těžké prohlédnout. Vzbuzuje v nás soucit, protože si myslíme, že prožil velké utrpení. Litujeme ho, a přitom sebou necháváme manipulovat.

### **Motiv být litován**

Tento typ mobbera se často staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí nejčastěji tehdy, když je nucen k zodpovědnosti. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu užít jakýchkoliv prostředků.

### **Zástupný motiv**

Někdy může být oběť vybrána jako náhrada. Agresor si to nedokáže vyřídit s někým jiným, např. s nadřízeným, tak si vybere snadnější oběť, přes kterou na nadřízeného nepřímo útočí.

### ***Liší se útoky mobberů podle pohlaví?***

Podle výzkumů profesora Leymanna (Leymann 2007) není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Odlišnost je pouze v tom, že ženy si za své oběti častěji vybírají ženy (40 %), zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (76 %, Kratz 2005). Určitou rozdílnost však nelze přehlédnout v používaných strategiích. U žen se spíše jedná o pasivní agresivitu, emoční vydírání. Ženy preferují pomluvy, štvání za zády oběti, nekonkrétní narážky, časté je vysmívání se oběti a její neustálá kritika. U mužů převažuje fyzická a verbální agresivita – cynické poznámky, vyzdvihování slabých stránek oběti, vyhrožování, někdy i fyzické násilí. Častá je ignorace, odvrácením se jinam, když oběť hovoří nebo přeskočení v rozhovoru, když na ní přijde řada. Nelze však říci, kdo je horším mobberem – facka často bolí mnohem méně než opakované ponižování, ztráta důstojnosti a nedobrovolná izolace.

**Mobber je nespokojený člověk, který se uspokojuje mobbingem. Ať už je hnán strachem, závistí, žárlivostí, pocity nadřazenosti či touhou vidět utrpení druhých, odnáší to oběť. Mobber nikdy nebude hledat vinu u sebe. Je mistrem manipulace a přenášení zodpovědnosti na ostatní. Mobberem může být stejně dobře žena jako muž, určitou odlišnost však lze nalézt v používaných technikách.**



## 7 Oběti mobbingu

Často je prezentován názor, že oběťmi se stávají pouze lidé slabí či nějak handicapovaní. Ale to je mýtus – typický profil oběti neexistuje. Může jí být opravdu kdokoliv z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Profesor Leymann sice nezjistil, že by existovaly povahové rysy společné pro všechny oběti, ale dospěl k názoru, že lze konstatovat náchylnost stát se obětí. To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadní nebo neobvyklí. Může se jednat jak o odlišnost fyzickou, tak i psychickou. Stejně tak nezáleží na tom, zda se oběť odlišuje v negativním či pozitivním slova smyslu. Všeho dokáže mobber využít – negativní odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality; pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží.

### ***Fyzická odlišnost***

Mobbera často zaujme to, co vidí na první pohled, tedy jako první se nabízí fyzická odlišnost. Je to podobné jako ve škole – silní, zrzaví, pihovatí a především ti, kteří ukázali, že se nedokáží bránit, byli vždy zdrojem posměchu, narážek, šťouchanců a nezřídka i hrubšího násilí. O co se může jednat? Tělesná vada, barva pleti, vada řeči nebo akcent, ale i například účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování, dále příslušníci menšin, cizinci, homosexuálové nebo lidé nemocní. Pozornost téměř zaručeně upoutá jediná žena v mužském kolektivu nebo naopak jediný muž v kolektivu ženském. A podobné je to i s věkem.

### ***Psychická odlišnost***

V mobbingu na rozdíl od šikany neplatí, že oběti se stávají jenom jedinci slabší. Ale vzhledem k tomu, že velmi důležitou roli hraje odolnost proti zátěži, která vlastně předurčuje, nakolik se oběť stane obětí, jsou jedinci s nižší odolností ve větší nevýhodě. Jedinci oslabení, osamělí, labilní, poddajní, neprůbojní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám. V tomto světle se jako potenciální oběť jeví člověk, který nemá dostatek sebedůvěry. Člověk, který si nevěří, působí zastrašeně, nervózně a nízké sebevědomí z něj jenom čiší, vlastně mobbera nevědomky přitahuje. Oběti se také stávají lidé se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně snášejí nedorozumění či křivdy a snaží se je napravovat. Jsou citliví na kritiky druhých, zvláště když nejsou pravdivé a toho dokáže mobber šikovně využít. Dostane člověka přesně tam, kde ho chce mít. Spolu tak vlastně tvoří „ideální pár“ – mobber u sebe jakoukoliv vinu odmítá a hledá na koho ji svalit, oběť má zase tendenci se obviňovat a zodpovědnost za vzniklou situaci přebírat na sebe (např. že mobbera vyprovokoval).

Velkou skupinu obětí tvoří tzv. snadno vydíratelní jedinci. Takoví lidé jsou na své práci existenčně závislí – pracují v oblasti s nízkou zaměstnaností nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou, žena-samoživitelka, apod.). Oběťmi se rovněž stávají lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pro mobberovo chování hledají důvody a omluvy (např. je nešťastný, neměl to lehké, atd.), často si myslí, že přesvědčí mobbera o tom, jakou jim působí bolest a on si to uvědomí a projeví lítost.

Jenže to je velký omyl. Zatímco oběť se snaží pochopit důvody mobberova chování, hledá řešení a obviňuje se ze vzniklé situace, způsobuje mobberovi frustraci. Tím, že oběť není mstivá, začíná svou tolerancí získávat navrch. Mobber tak získává dojem, že oběť „odstupuje ze hry“, což nehodlá dopustit a své útoky ještě přitvrdí.

Z tohoto úhlu pohledu se tedy jeví jako těžší mobbovat extroverty. Lidé, kteří mají vztah, pevné zázemí a jiné kolektivy, ve kterých mohou svou situaci probrat, mají mnohem větší naději překonat konflikt bez větších následků a šanci, že se dají rychleji dohromady. Jenže zkušenost říká něco jiného. Terčem mobbingu se stávají i lidé pracovití, pečliví, poctiví, vytrvalí nebo zodpovědní. Proč najdeme mezi oběťmi také lidi úspěšné, průbojné, iniciativní, ctižádostivé či sebevědomé? V tomto případě je oběť vnímána jako ohrožení, protože narušuje zaběhlý rytmus či pomalé pracovní tempo na pracovišti anebo prostě musí být odstraněna, aby uvolnila místo na výsluní mobberovi. Jindy je pro mobbera oběť nástrojem k získání toho, co sám nemá. Vysává z ní energii a životní sílu, přivlastňuje si její kvality, myšlenky či nápady. Postiženým se také může stát osoba dříve oblíbená, které ostatní závidí třeba povýšení.

### **Nový pracovník**

Speciální kategorií jsou zaměstnanci noví. Ti jsou sami o sobě v ohrožení. Přicházejí do sehraného kolektivu, který v nich vidí nebezpečí změn zavedených jistot. A pokud se navíc odlišují od průměru nebo ostatní převyšují vyšším vzděláním, inteligencí či znalostmi, jejich šance stát se obětí se podstatně zvyšují. Takoví lidé často ani nedostanou příležitost ukázat své schopnosti a zpravidla okamžitě jsou vyčleňováni jako „nežádoucí“. Důvod ale vždy nemusí být jen v novém zaměstnanci. Někdy prostě nově přichozí pracovník nepadne mobberovi do oka anebo mu připomene určitou osobu z minulosti, na kterou pak automaticky přenáší své předešlé negativní zkušenosti. A pak už se rozehraje mobberova vysoká hra – hledají se důvody, proč tento pracovník nemůže zůstat v zaměstnání. Množí se stížnosti na špatně odvedenou práci, individualismus, nedostatečnou snahu se zařadit do kolektivu, mezery v odborných znalostech a pokud to nepomůže, stává se terčem útoků i soukromí oběti.

**Oběťmi mobbingu bývají jedinci introvertní jako extrovertní, pasivní jako aktivní, submisivní či dominantní. Může to být tedy kdokoliv z nás! Z toho vyplývá, že mobberovi je vcelku jedno, o jakou odlišnost se jedná. Zdá se, že na něho odlišnost působí podobně, jako červená barva na býka. Mobber nedělá žádné rozdíly – na každém si něco najde. Ponižováním slabých jedinců si zvedá vlastní sebevědomí, kompenzuje komplex méněcennosti a na oběť promítá vše, co je v něm samotném špatné. Silným jedincům zase naopak závidí jejich sílu, aktivitu nebo dobré zázemí a snaží se je o to všemi možnými prostředky připravit.**

## 8 Techniky mobbingu

Vynalézavost mobberů nezná mezí. Hlavní zbraní však není fyzická síla (i když někdy k fyzickému násilí dochází), ale drobné a často nenápadné útoky, kterými se mobber snaží svoji oběť vyvést z rovnováhy, narušit její sebevědomí a především vyštvať ze zaměstnání.

Mobberovy útoky se dají rozdělit do následujících oblastí:

- soukromí a zdraví (např. výhrůžky, krádeže, zveřejňování důvěrných informací)
- odborné schopnosti a kvalifikace (např. zbytečná dramatizace banálních případů, neustálá kritika a výčitky, kompromitace, oklešťování kompetencí)
- pověst a úcta (např. nadávky, vtipy, zesměšňování)
- komunikace a vztahy (např. izolace, zamlčování informací, ignorace).

Mobbing však výjimečně probíhá otevřeně. Mobber nechce být přistižen a konfrontován s důsledky svého chování, a proto se mu dá i velice těžko dokázat.

### **Obtížná komunikace**

Co oběti nejvíce mate, je rozpor v mobberově verbální a neverbální komunikaci, tedy mezi tím, co říká a jak to říká. Forma neodpovídá obsahu. Gesty či mimikou mobber popírá vyřčená slova a věty tak dostávají jiný význam. Ale ani obsah není pro oběť srozumitelný. Mobber mluví mlhavě, v náznacích, není schopen formulovat jasně, věty postrádají logickou souvislost anebo jsou nedokončené. Neustále odvádí řeč od podstaty věci, mění témata hovoru. Odmítá dovysvětlující otázky a často místo přímé komunikace volí dopisování, vzkazy na stole nebo prostředníky. To vše v oběti pochopitelně vyvolává otázky a bezradnost – neví čemu věřit, ani jak se chovat. Mobber zkrátka nemá zájem s vámi hovořit, spolupracovat a už vůbec ne jakkoliv pomáhat – jeho cílem je komunikaci zablokovat a veškerou vinu či následky pak svalit na oběť.

### **Slovní útoky**

Verbálních technik, které mobbeři využívají, je celá škála, nicméně přímá smysluplná komunikace probíhá výjimečně. Mobber se vyhýbá přímým odpovědím, mluví mlhavě, v náznacích nebo dvojsmyslně. Téměř nikdy nic nesděljuje z očí do očí. Ale ani oběti nedává příliš možností vyjádřit se, neustále ji okřikuje, přerušuje a skáče do řeči. Nevynechá příležitost, aby oběť ponižil či zesměšnil. Kritika, která je téměř na denním pořádku, se zpočátku týká práce, ale záhy se přesouvá i do soukromého života. Mobber v podstatě nenechá na oběti niť suchou, s oblibou vše zobecňuje, jakákoliv rozhodnutí zpochybňuje a sebemenší chybičku okamžitě přehání a zveličuje.

### **Mimoslovní útoky**

Mobbing se ale neděje jen slovními útoky. Mobber oběť nezdraví, přehlíží ji jako by byla vzduch anebo ji věnuje pouze pohrdavé pohledy. Se svými kolegy okamžitě utnou hovor, když oběť vkročí do místnosti anebo ji ostentativně přibouchne dveře před nosem. Pokud oběť hovoří, mobber jen krčí rameny, přehnaně vzdychá nebo její řeč doprovází ironizujícími gesty či mimikou.

### **Další techniky**

Mezi časté techniky patří pomlouvání oběti, imitování jejího chování, nejrůznější vtipy nebo ustavičná kontrola přítomnosti oběti na pracovišti. Kromě toho mobber

sabotuje podporu a spolupráci. Zvláštním případem je, když si kolega-mobber hraje na nadřízeného. Oběti buď nejsou přidělovány žádné pracovní úkoly anebo je naopak úkoly zahlcována a dostává neustále nové. Úkoly, které dostane, jsou často nesmyslné, pod úroveň schopností oběti anebo naopak takové, které její kvalifikaci výrazně přesahují.

### **Zákeřné způsoby boje**

Že je mobbing sám o sobě zákeřný, to již víme. Z velké většiny je to způsobeno jeho skrytostí. Nicméně mobber nezřídka sahá i k technikám tvrdšího kalibru. Zadržování nebo sdělování mylných informací, které Vám mohou notně zkomplikovat pracovní život, patří k těm lehčím v této kategorii (např. zamlčení důležité porady, mylné sdělení času či data schůzky). Mobber se ale dokáže „postarat“ i o ztrátu výsledků práce oběti, falšování, mizení pracovních podkladů, pomůcek či souborů z počítače, v krajním případě je schopen do PC nasadit i viry. Nezřídka se mobbeři dopouštějí i duchovní krádeže dobrých nápadů či nových návrhů. V jiných případech mobber opakovaně větrá, ačkoliv ví, že oběť je náchylná k nachlazení.

**Mobber chce za každou cenu dokázat, že je lepší a je odhodlán udělat všechno proto, aby vás ze současného zaměstnání dostal. Rozhodně však na vás nebude útočit veřejně, ale bude volit skryté techniky, které mohou jednotlivě vypadat jako běžné konflikty, náhody či drobné legrácky. Mobberovou hlavní zbraní jsou pomluvy, opakované stížnosti u nadřízených, zadržování nebo sdělování mylných informací, zpochybňování rozhodnutí. Úzkostlivě bude kontrolovat přítomnost na pracovišti a neodpustí vám ani tu sebemenší chybičku. Neštítí se sáhnout i k tvrdším technikám, jako je např. ztráta a poškozování dat. To vše má jediný cíl a často se i naplní – oběť nátlak neunes a „dobrovolně“ opustí pracoviště.**

## **9 Reakce na mobbing**

Oběť trpí, o tom není pochyb. Jednak tím, že je obětí a jednak i tím, že se nedokáže bránit. Dochází u ní ke změnám postoje k práci, ztrátě motivace, zájmu, sociální izolaci a tím i schopnosti spolupracovat. Reakce oběti procházejí několika fázemi. Pokud se vystavení mobbingu včas ukončí, např. odchodem oběti anebo zásahem nadřízeného v její prospěch, nemusí všemi etapami nutně projít.

1. fáze: zpočátku si oběť nic neuvědomuje. Po určité době začíná vnímat, že se něco děje, ale nespojuje to se svojí osobou. Drobné konflikty bere jako náhodné, nevidí v nich úmysl.
2. fáze: oběť již poznává, že se nejedná o náhodu, ale začne hledat vinu v sobě (např. nezapadl/a jsem do nového prostředí, musím se více snažit, něčím je asi dráždím).
3. fáze: nyní je již oběti jasné, že konflikty a napjatá situace nejsou náhodné, ale stále ještě nejedná. Váhá s tím, aby se svěřila, má strach, jestli si to nevymýšlí

nebo nepřibarvuje. Nechce se zesměšnit nebo vypadat vztahovačně. Narážky bere na lehkou váhu, myslí si, že se vše časem srovná.

4. fáze: oběť rozpoznává, že aktivity jsou zaměřené přímo na ní a rozhodně nejsou náhodné. Opakovaně pátrá po logických důvodech mobberova chování, ale protože je nenachází, sílí v ní pocity nejistoty. Bojí se někomu svěřit, protože se takové situace dají obtížně popsat. Ale i když to udělá, nikdo jí nevěří anebo radí oběti: „měl/a by ses chovat jinak“, „proč ho dráždíš“, „jednáš s ním špatně“ anebo „přiléváš olej do ohně“. S narůstajícími konflikty začíná čím dál více podléhat psychickému zmatku.
5. fáze: když si oběť agresi uvědomí v plné síle, přijde šok. Cítí se podvedena, osamocena, úzkost jde ruku v ruce s bolestí. Oběť je neustále ve střehu, čím dál více se obává mobberových reakcí.
6. fáze: oběť je paralyzována a před agresorem „utíká“ do nemoci, k návykovým látkám a někdy se bohužel pokusí i o sebevraždu.

### ***Je oběť zodpovědná za mobbing?***

Hloupostí je, že za šikanování si mohou oběti sami svojí specifickou či podivínskou povahou. Jak jsme si již řekli, důležité je si uvědomit, že problém není ve vás, ale v mobberovi. Kdo si zvedá sebevědomí ponižováním a ubližováním druhým, sám je slabý. Jak řekl Seneca: „*Veškerá krutost pochází ze slabosti*“.

Za to, že se necháme manipulovat a mobbovat, jsme odpovědní jen částečně. Oběť za vznik mobbingu nemůže, ale má svůj podíl na tom, že se včas nezačne bránit. Rozhodně však nelze hovořit o vině, protože než oběť rozpozná, že je mobbována, uběhne hodně času a dojde ke ztrátě mnoha sil. Skrytost mobbingu však výrazně ovlivňuje možnost svěřit se okolí a vyhledat jeho pomoc. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Navíc má oběť strach, že již tak dost napjatou situaci na pracovišti ještě vyhrotí, a proto raději mlčí. Oběť je v té chvíli přesvědčena, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k větším útokům. Bohužel si neuvědomuje, že mobberovi její pasivita paradoxně nahrává.

### ***Jak reagují kolegové?***

Kolegové se často drží stranou. Důvodů k jejich pasivitě může být několik – nejčastěji je to strach z pomsty anebo toho, že by se sami mohli stát obětí. Často také kolegové nevidí plný obraz mobbingu (útoky jsou skryté a zahrnují stovky, možná tisíce incidentů, které však vytržené z kontextu a osamoceně působí jako banální), jindy jim chybí porozumění pro mobbing, protože nemají žádné podobné předchozí zkušenosti (zde se potvrzuje staré české přísloví „sytý hladovému nevěří“), někteří jedinci nemají zájem pomoci a raději se vzdávají veškeré zodpovědnosti, jiní dokonce mají pocit uspokojení, když vidí utrpení druhých. S tím souvisí i prostředí ve firmě, kde je takové chování třeba považováno za normální.

Ať už jednají sobecky nebo ze strachu, výsledek je vždycky stejný – svým chováním nahrávají útočníkovi. Již Martin Luther King řekl: „*Ten, kdo pasivně přijímá zlo, je*



*s ním spojený stejně jako ten, kdo ho páchá.*“ Pokud s mobbingem nesouhlasím, ale nedám to najevo, paradoxně tak vlastně mobberovo chování schvaluji a stává se ze mě pasivní spoluúčastník.

Pokud kolegové přeci jen vstupují do hry, je to většinou až tehdy, když jsou následky na oběti zřetelně viditelné (např. záchvaty pláče, lítosti, častá pracovní neschopnost). Jindy se naopak záměrně vmísí do mobbingu, aby si „přihřáli vlastní polívčičku“. Stávají se tak aktivními spoluúčastníky nebo dokonce přímo mobbery.

### ***Rodina, přátelé, kamarádi***

Blízcí jsou zpočátku na straně oběti. Vidí, že se s ní něco děje, snaží se pomoci, ale bohužel brzy ztrácejí trpělivost. Oběť má mobbingu plnou hlavu, takže se téma omílá neustále dokola. Jenže čím více se tato problematika přetřásá, tím více má okolí tendenci situaci zlehčovat a hledat vinu na straně oběti, např. „co si mu/jí udělal“, „asi ho nějak provokuješ“, „víc se snaž“, apod. Nevěří, že situace je tak vážná. To může být způsobeno jednak skrytostí mobbingu (zvenku nelze vidět to, co oběť prožívá), a jednak tím, že je pro ně obtížné pochopit, proč se oběť nebrání.

**Mobbing mění nejen postoje oběti k práci, ale také postoje okolí k oběti. Hlavní chybou je jeho podcenění. Nepovažuje se za takový problém, jako je agrese, šikana nebo diskriminace – ať už proto, že se šíří skrytě, anebo že nikdo nepředpokládá, že by ve svém okolí mohl mít tak bezcitného a nelítostného jedince. Kolegové se často drží stranou, buď proto, že nic netuší anebo aby si mobbera nepoštvali proti sobě. Většinou raději zavírají oči a mlčí.**

## **10 Důsledky mobbingu**

Málokdo si uvědomuje, že dlouhodobé a systematické útoky mobbera mají velmi závažné důsledky nejen pro oběť, ale také pro organizaci, ve které oběť pracuje a rovněž i pro celou společnost. Čas, kdy se projeví první příznaky mobbingu, je individuální a závisí na mnoha faktorech – např. na síle psychoteroru, na kvalitě zázemí, na finanční situaci oběti a v nespolední řadě i na vlastnostech osobnosti, mezi které patří především odolnost snášet stres a schopnost řešit problémy.

### ***Důsledky pro jedince***

Mezi nejčastější psychické potíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, k tomu se dále přidružují poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě a narušené sebevědomí. Stálý stres a nejistota vedou k poruchám spánku a únavě. Mobbovaný člověk má tendenci k úniku, proto vede mobbing ke zvýšené konzumaci psychotropních látek – mnoho šikanovaných lidí hledá zapomnění např. v alkoholu. V důsledku snížené sebedůvěry podstatně klesá výkonnost a spolu s trvalým psychickým vypětím se tak z týraného jedince stává problémová osobnost. U oběti se objevuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus či ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vyústit až v diagnózu deprese. Bezvýhodná situace dokonce může vést i k myšlenkám na sebevraždu. Beňo (2003) uvádí, že

v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání.

Psychické následky však nezůstávají bez další odezvy a brzy se přidruží i potíže psychosomatické. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a rovněž i chronické trávicí problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má zase za následek zvýšený krevní tlak, čímž se pochopitelně prudce zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Trvalé oslabení imunity zase může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorových onemocnění.

Zcela bez diskuse mobbing zasahuje do soukromí oběti a narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě. Její sociální potřeby jsou chronicky frustrovány. Každý den se vrací z práce unavená, ponížená, zlomená, k odpočinku ji nepomůže ani víkend. Není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, má tendenci se izolovat od okolí. Tím se narušují nejen vztahy v zaměstnání, ale i v rodině a s kamarády.

### **Důsledky pro firmu a společnost**

*„Mobbing přináší ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává optimální výkon.“ (Šolcová 1995).* Výkonnost a motivace obětí prudce klesá, zvyšuje se jejich nemocnost a invalidita. Podle Beňa (2003) podávají tzv. „vnitřní výpověď“. Na pracovišti jsou sice fyzicky přítomny, ale jejich výkon zůstává daleko za jejich skutečnými možnostmi. Časté absence obětí jsou nejen projevem opravdových psychických a fyzických problémů, ale současně i únikem z nesnesitelného prostředí. Mobbing však má vliv i na ostatní členy kolektivu i mobbera samotného. Přináší tedy negativní důsledky pro celé pracoviště. Snižuje se totiž nejen výkon oběti, ale i mobbera, který přemýšlí nad novými útoky – oba jedinci tak vlastně nedostatečně využívají pracovní dobu. Zároveň se mění atmosféra na pracovišti. Rozpadá se tým, roste neochota kolegů pomáhat, vedou se nekonečné debaty, snižuje se motivace. To vše směřuje k postupnému poklesu morálky celé firmy, což se dříve či později projeví na její produktivitě.

Mobbing je pro firmu velkým problémem, přináší ztráty, pokud oběť zůstane (náklady na dlouhodobé anebo opakované pracovní neschopnosti), ale i pokud odejde. Oběť opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi nebo přejde ke konkurenci. Obojí může udělat firmě špatné jméno. Tím to však nekončí. S obětí mohou odejít i další schopní pracovníci, kterým nevyhovuje dusná atmosféra na pracovišti. Ve firmě pak místo schopných zůstávají pouze průměrní. Nehledě na fluktuaci, která znamená vynaložení dalších prostředků na nábor nového pracovníka a jeho zaučení. To vše vede ke snížení výkonnosti firmy, časem i třeba ke ztrátě konkurenceschopnosti. V extrémních případech může dojít až k zániku firmy. A samozřejmě není vyloučeno, že se u nově přichozího pracovníka nebude mobbing opakovat.

Důsledky pro společnost jsou naprosto zřejmé. Mobbing stojí daňové poplatníky dost peněz. Vzhledem k tomu, že často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání, výrazně se zvyšuje nemocnost pracovníků, čímž dochází ke zvýšeným nárokům na nemocenskou pojistku. Brzké odchody do předčasného důchodu, ztráta šikovných lidí, snížení konkurence na trhu, to je jen část důsledků jevu zvaný mobbing.

Důsledky mobbingu se největší vahou samozřejmě projeví u oběti. Jde o celý soubor psychických i fyzických problémů, které mají vliv i na sociální prostředí jedince. A především mají tendenci v čase neustále narůstat. Nicméně mobbing sebou přináší i ztráty pro firmu, protože ovlivňuje nejen výkonnost oběti, ale i nespokojenost zaměstnanců. Ta se může projevit zvýšenou fluktuací či sníženou produktivitou práce, v krajním případě může dojít i ke ztrátě konkurenceschopnosti či zániku.

## 11 Obrana proti mobbingu

Každého z vás určitě napadají otázky: Existuje obrana proti mobbingu? A jaká je ta správná strategie? Odpověď však není tak jednoduchá – neexistuje konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem obětem. Zřejmě i proto panuje všeobecná shoda v názoru, že nejlepší a neúčinnější obranou je prevence!

### **Prevence**

Jedinec by si měl před nástupem do nového zaměstnání dobře prohlédnout pracovní smlouvu, ve které by neměly být žádné podezřelé klíčky či „zadní vrátka“. Dále je nutné si zjistit co nejvíce informací o svém příštím pracovišti (hierarchie, vztahy, formálnost, skupinkování, koalice). Ale tím celá příprava nekončí. Po nástupu je nutné dobře vnímat situaci okolo sebe, snažit se neprovokovat a příliš nevybočovat. Až vás kolektiv přijme, pak bude vaše pozice pevnější a můžete si dovolit být méně obezřetní.

Firma by se zase měla soustředit na kvalitní výběr nových pracovníků. I když je těžké odhalit konkrétní rysy (někteří mobbeři jsou velice obratní v jejich maskování), přeci jen lze vysledovat sklony k agresivitě, konfliktům či hádkám. Věnovat se pravidelnému hodnocení všech pracovníků, mít správně nastavenou firemní kulturu, která má kvalitní morální základy a schopného vedoucího, který bude pečlivě vnímat situaci na pracovišti. Měl by se postarat o úspěšnou integraci nového pracovníka do týmu, rozvíjet pozitivní vztahy, naslouchat podřízeným, nedovolit pomluvy a intriky, vnímat signály jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu a řešit konflikty či napjaté vztahy včas. Bude-li nejen dobrým odborníkem, ale současně i jedincem, který je schopný vést lidi a projevit osobní statečnost – pak mobbing nedostane šanci.

### **Co když už mobbing nastal?**

Nicméně co dělat, když už mobbing začal? Protože se jedná o násilí skryté a bez viditelných stop, je obrana velmi obtížná. Ale v každém případě by se neměl mobbing přehlížet anebo omezovat na jednoduchou variantu – zbavit se bezbranné a bezmocné oběti.

Na začátku by si každý člověk, který se stal obětí mobbingu, měl položit klíčovou otázku:



### **Chci nebo nechci zůstat ve svém zaměstnání?**

Pokud se rozhodnete zůstat, musíte si odpovědět ještě na následující doplňující otázky:

### **Mám dost sil na obranu? Cítím se na to?**

Pokud se na to necítíte, je rozhodně lepší (resp. spíše nutné) ze zaměstnání odejít. Opustit takové pracoviště určitě není hanbou, ba právě naopak. Nejhorší variantou je totiž v zaměstnání zůstat a tiše trpět dál. Dřív nebo později k odchodu stejně dojde. Otázkou však je, za jakých podmínek a za jakou cenu (zhroucení, dlouhodobá pracovní neschopnost apod.).

### **Chci se bránit!**

Problém je, že obrana by měla nastat už v první fázi. Ale to je obtížné, protože v této chvíli oběť vlastně ještě nic netuší. Nicméně je jasné, že s každou fází je obrana čím dál obtížnější.

Pokud se rozhodnete bránit a cítíte, že do střetu chcete jít, je nutné se dobře připravit. K volbě správné strategie je nutné promyslet 3 klíčové věci:

- 1) zmapovat situaci a poznat protivníka
- 2) vést si podrobné záznamy
- 3) najít si spojence

- 1) Abychom mohli zvolit tu správnou strategii, je důležité rozkrýt, koho máme před sebou. Poznat protivníka, jeho důvody, proč to dělá, jestli jste se ho přeci jen nějak nedotkli. Mnoho obětí si za mobbing dává velkou vinu – to je přehnané a zbytečné. Nicméně nikdy není na škodu se trochu zamyslet a zrekapitulovat situaci. Nejprve byste se měli pokusit to s mobberem vyřešit sami. Je to náročný úkol, ale pokud na to máte síly, neváhejte. Aspoň budete mít jasno. Zkuste mobberovi položit pár předem připravených otázek a ukažte svoji vstřícnost a ochotu řešit vzájemné spory. Jeho reakce vám hodně napoví o možných příčinách a motivech. Pokud se s Vámi mobber bavit nechce, je zřejmé, že to nekonfliktním způsobem nepůjde. Ryzí mobber rozhodně nebude mít zájem komunikovat a odbude vás slovy „my se spolu nemáme o čem bavit“ nebo „nemám zájem“.
- 2) Důležitou součástí obrany je vést si něco jako mobbingový deník. Co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo apod. Až budete hovořit o problému s kolegy nebo s nadřízeným, budete mít v ruce něco konkrétnějšího. Jednotlivě sice útoky na vás mohou vypadat jako drobnosti, ale v komplexním pohledu dostávají jiný rozměr a poukazují na závažnost celé situace. Naprosto ideální je, pokud budou v deníku i informace o tom, kdo další byl přítomen, aby bylo možné situaci ověřit. Pro mnoho zaměstnavatelů je velmi těžké si přiznat, že by zrovna u nich mohl být mobbing. Proto raději zavírají oči a čekají, až si to dotyčné osoby spolu vyřeší. To však nejde donekonečna. Dříve nebo později již nepůjde situaci přehlížet a bude muset sám zasáhnout. Ke škodě oběti to však bývá nesprávně – svůj útok směřuje většinou pouze na ni. A zde může „nastoupit“ právě mobbingový deník.

- 3) Pokud mobber nemá zájem spory řešit, je rozhodně nevyhnutelné si najít spojence. obraťte se na kolegy, sondujte co viděli, jestli třeba nemají podobné zkušenosti a zkuste se jim svěřit se svými. Kolektivní obrana má vždy větší naději, nehleďte na to, že ukážete mobberovi, že už proti sobě nemá jen jednoho protivníka. K řešení mobbingu výrazně pomůže, pokud se najde člověk, který celou situaci pojmenuje a označí. Nejprve soukromě s mobberem a když to nepomůže, tak i před svědky. V podstatě je to morální povinností každého z nás. Pamatujte – každý, kdo o mobbingu ví a nic nepodnikne, se stává spoluviníkem.

Kromě kolegů je nutné získat na svou stranu i nadřízeného. To není lehký úkol, ale společně s mobbingovým deníkem a za přispění ostatních kolegů, není nereálný. Více než kdy jindy je také nutné pevné zázemí. Nejen rodina, ale i přátelé, kamarádi by měli vyjadřovat oběti podporu. Věřit jejím slovům, nechat ji vypovídat a společně hledat cestu z nepříjemné situace.

### ***A jak se tedy k mobberovi chovat?***

I když se to lehce říká, je nutné dát otevřeně najevo, že tohle trpět nebudu. Vystupovat sebevědomě, reagovat věcně a naopak nedat najevo nejistotu! Mobber nesmí poznat, že vás zraňuje a svým jednáním dostává na lopatky. Možná na chvíli přitvrdí, ale pokud budete mít dobré zázemí a oporu kolegů, event. nadřízeného, je otázkou času, kdy se situace začne měnit. Mobber je v podstatě slabý a nejistý člověk, takže tento „tlak“ také nemůže vydržet dlouho.

### ***A co když to nepomůže?***

V případě, že to nepůjde po dobrém a nadřízený odmítne situaci řešit, je nutné přitvrdit – obrátit se na odbory, či vyššího nadřízeného, podat stížnost na inspektorát práce, k majiteli nebo zřizovateli firmy (školy, podniku), v nejhorším případě se obrátit i na soud. Ačkoliv české soudy s tímto jevem nemají mnoho zkušeností, přeci jen se již první případy objevují.

**NEHLEDEJTE VINU V SOBĚ! To s mobberem je něco v nepořádku. Nepomůželi rozhovor s člověkem, který Vám ubližuje, jedná se opravdu o mobbing a je na čase si položit otázku, zda chcete zůstat v zaměstnání či nikoliv. Pokud se rozhodnete zůstat, určitě se braňte. Najděte si spojence, posilujte své zázemí, vše si pečlivě zapisujte a při vhodné příležitosti předložte nadřízenému.**

## Závěr

Mobbing existuje, to nelze popřít, a přesto je opakovaně přehlížen a ignorován. Je nutné přestat zavírat oči a říkat si, že nejde o nic závažného. Následky jsou totiž přinejmenším srovnatelné s ostatními typy násilí. Mobbing není nic moderního a nového, existuje v podstatě stejně dlouho jako práce sama. Proto se dá těžko očekávat, že sám od sebe zmizí. Je třeba jednat. Připuštění jeho existence je prvním důležitým krokem. Nesmí však zůstat jediným. Ačkoliv mobbing vysílá varovné signály, málokdo se angažuje při jeho řešení. Pro oběti je obrana obtížná, protože jsou uvnitř problému a vyčerpané z každodenních naschválů. Okolí však reagovat může. Otáčet se zády k patologickým vztahům na pracovišti je totiž nepochopitelný luxus – kdo z nás totiž dokáže s jistotou říci – „mně se to nikdy stát nemůže“?

Zatímco v mnoha zemích již existují antimobbingové zákony, u nás byl tento dlouhodobý a systematický proces týrání kolegy kolegou na pracovišti podceňován, anebo je celé vypořádání s tímto jevem omezeno pouze na nedobrovolný odchod oběti ze zaměstnání. Nedostatek informací tak vede pouze k odstraňování následků a nikoliv příčin mobbingu. To mě nutí k úvaze – ze zahraničí přebíráme leccos – proč bychom tedy nemohli vzít za svou myšlenku, kterou propaguje doktor Gary Namie z Workplace Bullying Institute: „Dobrý zaměstnavatel se mobberů zbaví, protože jejich přítomnost na pracovišti je velmi nákladná“.

## Literatura

- BARTÁK, Jan. Patologie vztahů. Mobbing přijde draho. *Personál*, 2006, č. 4, s. 13–14.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- *Bully OnLine* [online]. Didcot: The Field Foundation, c1996-2007 [cit. 2007-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.bullyonline.org>>.
- ČABANOVÁ, Bohumila; DOBIÁŠOVÁ, Karolína; HNILICOVÁ, Helena. Násilí na pracovišti ve zdravotnictví v České republice v mezinárodním kontextu. *Zdravotnictví v České republice*, 2005, č. 3, s. 116-123.
- ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. 204 s. ISBN 80-902614-1-8.
- DAŇHOVÁ, Adéla. Proti útokům různými zbraněmi. *Zdravotnické noviny*, 2005, č. 48, s. 12-14.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
- HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. 83 s. ISBN 80-7013-397-X.
- HAŠKOVCOVÁ, Helena. Mobbing: teror na pracovišti. *Labor Aktuell CS*, 2001, č. 4, s. 28–29.
- HAVLÍK, Karel. Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci. *Personál*, 2005, č. 4, s. 32–34.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.
- HLADKÝ, Aleš. Násilí a stres na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, č. 3-4, s. 151-184.
- HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- KMONÍČKOVÁ, Jana; WAGNEROVÁ, Irena. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, č. 3-4, s. 135-144.
- *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb: vstupní teoretické studie: empirické šetření*. Kostelec nad Černými Lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004. 136 s. ISBN 80-86625-21-4.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- KÜHNOVÁ, Miroslava; BOHATA, Jan. Proti šikaně na pracovišti musí zaměstnanci umět aktivně bojovat. *Sondy*, 2005, č. 10, s. 15.
- LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online] [cit. 2007-07-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.
- MESÁROŠOVÁ, Barbora. Bojom proti mobbingu za bezpečnost práce na pracovištích. *Bezpečná práce*, 2000, č. 3, s. 9-10.
- MESÁROŠOVÁ, Barbora. Nadměrná psychická zátěž v práci. *Bezpečná práce*, 2000, č. 5, s. 32–33.
- MINIBERGOVÁ, Lenka. Mobbing. *Stoma Team*, 2002, č. 1, s. 30.
- Mobbing škodí firmě. *Moderní řízení*, 2005, č. 7, s. 69.

- Mobbing je nepřítel dobrého šéfa. *Moderní řízení*, 2004, č. 3, s. 63-64.
- Mobbing jako pracovní úraz. *Moderní řízení*, 1993, č. 7, s. 79-80.
- NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Potrál, 1999. 261 s. ISBN 80-7178-256-4.
- *Northern County Psychiatric Associates* [online]. Baltimore, Maryland, USA [cit. 2007-11-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.ncpamd.com/index.html>>.
- NOVÁK, Tomáš. Násilí na pracovištích aneb co vlastně víme o mobbingu a harašení. *Sondy*, 2005, č. 31, s. 15.
- NOVÁK, Tomáš; CAPPONI, Věra. *Sám proti agresí*. Praha: Grada, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.
- *Práce a vztahy: váš poradce i kouč v oblasti vztahů na pracovišti* [online]. Praha [cit. 2007-02-26]. Dostupný z www: <<http://www.workrelations.eu/indexcz.html>>.
- Omnibus GfK Praha 2001, 2003, 2005, 2007: výsledky šetření marketingové agentury GfK.
- PALEČEK, Miloš; SVOBODOVÁ, Lenka. Násilí ve společnosti a na pracovištích. *Zdravotnictví v České republice*, 2005, č. 3, s. 110-114.
- PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Praha: Triton, 2004. 226 s. ISBN 80-7254-593-0.
- POSPÍŠIL, Miroslav. *Zlost, hněv, rozčílení, aneb jak ze slepé uličky krizové komunikace s dospělými i dětmi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství psychologické odborné literatury, 1999. 266 s. ISBN 80-238-4579-9.
- RŮŽIČKA, Jiří; MATOUŠEK, Oldřich. Sociální klima na pracovišti jako stresor. *Bezpečnost a hygiena práce*, 2001, č. 5-6, str. 11-13.
- SCHLANGER, Jiří. Násilí na pracovišti. *Bulletin Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky*, 2004, č. 2, s. 15.
- SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, 1996. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.
- SÝKOROVÁ, Anna. Mobbing-psychické týrání v zaměstnání. *Bulletin Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky*, 2004, č. 2, s. 24-25.
- SÝKOROVÁ, Anna. Zapomeňme na mobbing, buďme hodní! *Sestra*, 2005, č. 1, s. 16.
- ŠOLCOVÁ, Iva. Šikanování v zaměstnání: úvod do problému. *Československá psychologie*, 1995, č. 5, s. 440-443.
- TOMKO, Anton. Mobbing a bossing. *Prevence sociálně patologických jevů*, 2003, č. 10, s. 26-30.
- VARGOVÁ, Monika. Psychický teror na pracovišti: mobbing. *Bezpečná práce*, 2003, č. 2, s. 9-14.
- WAGNEROVÁ, Irena. Kontraproduktivní pracovní chování. In *VI. Česko-polská konference Člověk a proměny současného světa – možnosti a rizika*. Praha: Univerzita Karlova, 2006, s. 139-148.
- WIEKE, Thomas. *Jak vycházet s kolegy*. Praha: Grada, 2006. 111 s. ISBN 80-247-1687-9
- *Work Doktor: The Premier Workplace Bullying Consultants for Employers*. [online]. Work Doktor Inc., c2007 [cit. 2007-11-07]. Dostupný z www: <<http://www.workdoctor.com>>.



**BEZPEČNÝ PODNIK**

**Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby**

Vydal: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., Jeruzalémská 9, Praha 1

Rok: 2007

Náklad: 200 výtisků

Vydání: první

Zpracoval: PhDr. Lenka Svobodová

Redakce: NIVOS

Tisk: Repronis s.r.o., Teslova 873/2, Moravská Ostrava

ISBN 978-80-86973-66-1