

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2007-2010

Tereza Smrčková

**Psychologické a sociální aspekty mobbingu  
v organizaci**

**Psychological and social aspects of mobbing in an  
organization**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2010

**Vedoucí práce:** PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

4.6.2010

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc. za cenné připomínky a rady při psaní této bakalářské práce.

## OBSAH

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| RESUMÉ .....                                        | 4  |
| 0 ÚVOD .....                                        | 6  |
| 1 MOBBING.....                                      | 8  |
| 1.1 Termín mobbing.....                             | 8  |
| 1.2 Historie mobbingu .....                         | 10 |
| 1.3 Pojmy spjaté s mobbingem .....                  | 10 |
| 1.3.1 Bossing.....                                  | 11 |
| 1.3.2 Bullying.....                                 | 11 |
| 1.3.3 Stalking .....                                | 12 |
| 1.3.4 Chairing, staffing, defaming, shaming.....    | 13 |
| 1.3.5 Sexual harassment.....                        | 14 |
| 2 PŘÍČINY MOBBINGU.....                             | 15 |
| 2.1 Sociálně psychologická východiska .....         | 16 |
| 2.1.1 Stres a jeho vymezení .....                   | 17 |
| 2.1.1.1 Stres na pracovišti.....                    | 18 |
| 2.1.1.2 Projevy pracovního stresu.....              | 18 |
| 2.1.2 Agrese .....                                  | 19 |
| 2.1.2.1 Typy agrese.....                            | 20 |
| 2.1.2.2 Projevy agrese.....                         | 21 |
| 2.1.3 Konflikty v pracovním prostředí.....          | 22 |
| 2.1.3.1 Zdroje pracovních konfliktů .....           | 22 |
| 2.1.3.2 Rozdíl mezi konfliktem a mobbingem.....     | 24 |
| 2.2 Organizační východiska.....                     | 25 |
| 2.2.1 Kultura organizace a klima na pracovišti..... | 25 |
| 2.2.2 Styly řízení .....                            | 27 |
| 2.2.3 Organizační změny .....                       | 29 |
| 2.2.4 Riziková pracoviště.....                      | 30 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 3 FÁZE MOBBINGU.....                        | 32 |
| 3.1 Počáteční fáze mobbingu.....            | 32 |
| 3.2 Druhá fáze mobbingu.....                | 33 |
| 3.3 Třetí fáze mobbingu.....                | 34 |
| 3.4 Poslední fáze mobbingu.....             | 35 |
| 4 AGRESOR A OBĚŤ MOBBINGU.....              | 36 |
| 4.1 Agresor mobbingu.....                   | 36 |
| 4.2 Oběť mobbingu.....                      | 37 |
| 5 DŮSLEDKY MOBBINGU.....                    | 39 |
| 5.1 Důsledky pro jedince.....               | 40 |
| 5.1.1 Psychické problémy.....               | 41 |
| 5.1.2 Psychosomatické problémy.....         | 41 |
| 5.1.3 Posttraumatická stresová porucha..... | 42 |
| 5.1.4 Sociální následky.....                | 43 |
| 5.2 Důsledky pro organizaci.....            | 44 |
| 5.2.1 Fluktuace.....                        | 45 |
| 5.2.2 Nemocnost.....                        | 45 |
| 5.2.3 Produktivita a kvalita práce.....     | 45 |
| 5.3 Důsledky pro společnost.....            | 46 |
| 6 ZÁVĚR.....                                | 47 |
| 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....       | 49 |
| 8 SOUPIS BIBLIOGRAFIE.....                  | 52 |

## RESUMÉ

Mobbing je specifická forma psychického násilí. Vyznačuje se systematičností, promyšleností a dlouhodobými ataky se stupňující se intenzitou. Příčiny vzniku a rozvoje tohoto patologického jevu můžeme spatřovat nejen v oblasti psychologické a sociální, ale rovněž v nedostacích, které vyplývají ze samotné podstaty organizace. Hlavním motivem, který stojí v pozadí mobbingu, bývá potřeba zbavit se „nepohodlného“ kolegy. Původce mobbingu se snaží neztratit či neohrožit své postavení a význam v organizační hierarchii. Důsledky, které mobbing způsobuje, nezasahují pouze agresora a jeho oběť, ale mají dopad na bezprostřední okolí těchto aktérů. Negativně se promítají do kultury na pracovišti, do rodinných a přátelských vztahů oběti a agresora, stejně tak i celkově do společenského klima.

V této práci uvádím základní podstatu vzniku, průběhu a následků psychického násilí v zaměstnání. Všechny tyto jevy jsou nazírány v rámci psychologických a sociálních aspektů a je kladen důraz na jejich bezprostřední souvislost a provázanost.

Mobbing is a specific form of mental violence characterised by orderliness, premeditation and long-lasting attacks with an increasing intensity. The causes and evolution of this pathological phenomenon can be seen not only in the psychological and sociological fields but also in the insufficiencies that arise from the very principles of every organisation. The main motive, considered the background of mobbing, is usually the need to get rid of an „incommodius“ colleague. The originator of mobbing tries not to lose or threaten his/her position and significance in the organizational hierarchy.

The impacts caused by mobbing affect not only the aggressor and his/her victim but influences also the immediate environment of the persons involved. It negatively projects into the workplace culture, into the family and other close relations of the victim and aggressor and also into the overall social climate.

In my thesis I present the basic fundamentals of the origins, evolution and impacts of mobbing in a workplace. All these elements are viewed in terms of psychological and social aspects. The emphasis is put on their imminent relation and cohesion.

## 0 ÚVOD

V moderní společnosti lidé vstupují do různých druhů vztahů, neboť lidské jednání je bezprostředně spjata s životem ve společnosti, s vytvářením interpersonálních kontaktů, uspokojováním potřeb a zájmů. O pracovním životě uvažujeme rovněž jako o určitém sociálním systému, který nám pomáhá formovat vlastní osobnost, dosahovat stanovených cílů, profesně, ale i lidsky růst, přetvářet okolí, vytvářet materiální či duchovní hodnoty, obohacovat sebe, ale i druhé.

Různorodé či protichůdné zájmy jednotlivců v organizaci však mohou způsobit, že na pracovišti vznikají negativní pocity, nejistota, zmatek, agrese a konfliktní jednání. Takovéto chování je značně stresující a zatěžující, a pokud je organizační kultura nastavena tak, že konflikty neřeší, ale přechází, nemá tato společnost daleko ke vzniku a rozvoji patologických jevů, ke kterým řadíme i mobbing.

Hlavním cílem této práce je přehledně a systematicky přiblížit podstatu a příčiny vzniku mobbingu, jeho průběh a následky. To vše s důrazem na psychologické a sociální aspekty psychického násilí na pracovišti.

Přestože není pojem mobbing neznámý, stále u něho dochází k nejasnému a nejednoznačnému vymezení a zaměňování s jinými výrazy. První kapitola tak pojednává o samotné podstatě mobbingu, jeho charakteristice a historických souvislostech. Je důležité zmínit, že v této bakalářské práci při vymezení samotného pojmu vycházím z odborných studií profesora Leymanna, tudíž pod výrazem mobbing je rozuměno souhrnně veškeré psychické násilí odehrávající se na pracovišti.

Druhá kapitola se zaměřuje na příčiny vzniku mobbingu v zaměstnání. Vychází především ze systematického a přehledného dělení na dvě podkapitoly, tedy východiska sociálně psychologické povahy a východiska organizačního zaměření. Obě jsou dále specifikována a charakterizována.

Následující kapitola rozebírá čtyři fáze psychického násilí v zaměstnání. Seznamuje čtenáře s typickými projevy psychoteroru a s promyšleností mobbujících aktivit, jež se vyznačují stupňující se intenzitou a systematickostí.



Předposlední kapitola je věnována oběti a agresorovi mobbingu, jejich bližší charakteristice a nastínění nejčastější typologie, se kterou je možné se při studiu odborné literatury setkat. Zároveň si tato kapitola klade za cíl upozornit na to, že oběti mobbingu se může stát kdokoli bez rozdílu pohlaví, vzdělání, etnické příslušnosti, národnosti, vyznání apod.

Závěrečná část se zaměřuje na důsledky psychoteroru, které bývají často velmi závažné a bezprostředně se dotýkají každého jedince ve společnosti.

# 1 MOBBING

Stres, agrese, konfliktní jednání a nejrůznější podoby neshod jsou bezprostředně spjaty s pracovním prostředím a se vztahy na pracovišti. Protikladné potřeby a zájmy jednotlivců v organizaci často vedou k patologickým vztahům v zaměstnání a mohou mít negativní dopad jak na jedince, tak na celý kolektiv, organizaci, či dokonce obecně na společnost.

Zabýváme-li se tématem mobbingu a aspekty spojenými s touto problematikou, je nezbytné, abychom nejdříve věnovali pozornost samotnému vymezení mobbingu, historickým souvislostem a provázaností termínu s obdobnými pojmy.

## 1.1 Termín mobbing

Slovo mobbing má svůj původ v anglickém výrazu „mob“. Podle anglicko-českého slovníku (Hais, Hodek, 1992, s. 173) jej můžeme interpretovat dvěma způsoby. V substantivní podobě znamená neklidný dav, gang, masy nebo lůzu. Jako sloveso nese význam ve smyslu vulgárně vynadat, zaútočit, srocovat se, vrhnout se na někoho.

Obecně pod pojmem mobbing chápeme různé formy psychického teroru, jež probíhají na pracovišti a jsou pro ně příznačné výrazné prvky nepřátelské komunikace. Mobbing je cílevědomý, systematický a opakovaný útok, ať jednotlivců, či skupiny proti určité osobě na pracovišti (Svobodová, 2002, s. 18). Za cíl si klade někoho poškodit, dotlačit jej do defenzivní pozice, vyloučit jej z kolektivu, znemožnit mu aktivně se podílet na pracovní činnosti, a v důsledku jej donutit k odchodu z pracoviště. Oběť bývá většinou zatlačena do bezmocné a bezbranné pozice.

Podle Leymanna (1996), jednoho z hlavních představitelů zabývajících se psychickým násilím na pracovišti, se mobbing vyznačuje nepřátelskou a neetickou komunikací, jež je systematicky zaměřena proti jednotlivcům. Toto negativní interpersonální chování je založeno na mobbingových aktivitách. Ty se objevují velmi

často (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (statistiky mluví o trvání minimálně půl roku).

Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a v takové intenzitě, má za následek značné psychické, psychosomatické, sociální a fyzické následky, jež znemožňují oběti vést plnohodnotný život a participovat jak na pracovním, tak i osobním životě.

Davenport (1999, s. 8) ve své knize zdůrazňuje, že mobbing je ve své podstatě nebezpečný pokus a cílená snaha očernit osobu na pracovišti prostřednictvím neoprávněného obvinění, ponižování, emočního zneužívání a teroru.

Vyskytovat se může v každé organizaci. Objevuje se bez ohledu na činnost, jež jedinec v daném pracovním prostředí vykonává, na pozici, kterou v rámci organizační struktury zastává a bez ohledu na jeho chování na pracovišti.

Je důležité zmínit, že čeština nemá jednotné synonymum pro slovo mobbing. Nejčastěji se můžeme setkat s ekvivalentními pojmy typu: psychoteror, psychický teror, psychické týrání či násilí, nepřesně i s výrazem šikana na pracovišti. Domnívám se však, že spojení tohoto pojmu s mobbingem není vhodné nejen z důvodu těsné provázanosti s vojenským a školním prostředím, ale hlavně z odlišných principů, jež šikana využívá při uplatňování moci a realizaci svých cílů.

Zatímco běžné šikanování je charakterizováno iracionální, někdy rovněž neopodstatněnou touhou po nadřazeném postavení a vytvářením falešného pocitu jistoty a bezpečí, jádro mobbingu může být založeno na průhledných racionálních motivech (např. strach z konkurence, zbavení se „nepohodlného“ zaměstnance). *„V případe šikany jde relativně o primitivní a bezprostřední ponižování, zesměšňování nebo týrání, u tzv. mobbingu jsou formy ubližování a agrese mnohem rafinovanější, netransparentnější a složitější“* (Beňo, 2004, s. 42).

Někteří autoři, jako například Marais, Herman, Wayatt a Hare (in Svobodová, 2008, s. 18-19), používají v souvislosti s mobbingem slovní spojení „psychická vražda“ a hovoří o moderní „psychické choleře“ či „moru“. Psychické týrání na pracovišti totiž dosahuje epidemických rozměrů.

## **1.2 Historie mobbingu**

Zaměříme-li se na původce termínu mobbing, zjistíme, že se na úplném začátku objevují jména Konrada Lorenze a Heinze Leymanna.

Výraz mobbing původně „razil“ rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz (1903-1989) ve svých studiích zabývajících se teritorialitou zvířat, tedy hájení území před vetřelcem. Mobbingem rozuměl především napadání většího, osamělého jedince skupinou menších živočichů, s cílem vypudit jej ze svého teritoria a mít toto území plně pod kontrolou. Tento typ chování je charakteristický pro zvířata žijící ve smečkách.

Do oblasti lidského chování přenesl zmíněný výraz švédský psycholog práce Heinz Leymann (1932-1999). Ve své odborné praxi zaměřil pozornost na pacienty s problémy v oblasti komunikace a vztahů v rámci pracovního prostředí. Na základě svých četných pozorování konstatoval, že se zaměstnanci firmy v mnoha ohledech chovali ke svému kolegovi způsobem charakteristickým pro útočící smečku. Proto Leymann (1996) označil tento způsob jednání a chování jako mobbing.

## **1.3 Pojmy spjaté s mobbingem**

Vymezení mobbingu, jeho užívání a označení není ve světě jednotné. V rámci odborné literatury se můžeme setkat s obraty, jež se vyznačují obecně společným rysem – násilím, a zároveň se jiným znakem odlišují. Bývají založeny na patologických jevech, které vystupují do popředí a jsou pro konkrétní akt typické. Může se jednat například o psychický teror s prvky fyzického násilí, tlak ze strany nadřízených směrem k podřízeným, ale i pohyb zcela opačný, tedy násilí od zaměstnanců na nižší úrovni hierarchického uspořádání směrem k jedincům ve vyšších pozicích organizace. Zároveň nesmíme opomenout jednání, jež se odehrává na pozadí sexuálního obtěžování.

### **1.3.1 Bossing**

Termín bossing je odvozen z anglického slova „boss“ ve významu šéf, předák. Autorem pojmu je Nor S. Kile, který na tento jev poprvé upozornil (Beňo, 2003, s. 61).

V některých studiích a knihách se můžeme setkat rovněž s označením „mobbing shora“ a jeho podstata je založena na systematickém tlaku vedoucího pracovníka směrem k podřízenému za účelem vynucení si poslušnosti a kázně. Cílem může být rovněž touha vypudit jedince z pracovního místa a organizace.

Bossing bývá pro oběť velmi stresující, neboť agresor disponuje silovými prostředky, jež plynou z nadřazeného postavení ve společnosti. Tato nerovnováha sil představuje pro postiženého silné duševní zatížení, protože způsob, jak efektivně čelit útoku, je značně složitý. Schopnost oběti účinně vzdorovat tlaku bývá rovněž snížena z důvodu nejednoznačnosti či absence pravidel, která by říkala, na koho se v takovém případě obrátit, koho požádat o pomoc.

Huberová (1995, s. 101) zdůrazňuje, že bossing nenarušuje pouze společenské vztahy, kontakty a pocit uspokojení z dobře vykonané práce, ale má především negativní vliv na odbornost, kompetentnost a sebehodnocení obětí, neboť nadřízený je klíčovou osobou organizace, jež by mimo jiné měla dohlížet na pozitivní klima na pracovišti a přispívat k osobnímu a profesnímu rozvoji svých podřízených.

Jestliže se jedinec nemůže na vedoucího zaměstnance obrátit, požádat jej o radu či podporu, ale naopak se před ním musí mít na pozoru, je logické, že nebude kvalitně odvádět svou práci. Tím však zavdá další příčinu pro kritiku a nespokojenost ze strany nadřízeného, a v důsledku tak vytvoří „optimální“ podmínky pro rozvoj bossingových aktivit.

### **1.3.2 Bullying**

V rámci psychického násilí na pracovišti se setkáváme také s pojmem bullying. Používá se převážně v anglosaských zemích a je odvozen od podstatného jména bully – brutální člověk. V souvislosti s pracovním prostředím bývá překládán jako tyranizování, zastrasování, šikanování.

Američtí autoři považují termín bullying za souhrnný název pro mobbing, naopak pro jiné autory je bullying typický především fyzickou povahou útoku, na rozdíl od mobbingu (Svobodová, 2008, s. 19).

Andrea Adams ve své knize uvádí, že pro bullying je charakteristické ponižování a soustavné nalézání chyb u jednoho konkrétního pracovníka ze strany kolegů. Toto jednání probíhá často se souhlasem samotného vedení společnosti (in Davenport, 1999, s. 22).

Vycházíme-li z Leymannových závěrů (1996), je bullying brán hlavně jako jev, který je vždy doprovázen fyzickou agresí. Mobbing se oproti němu bez tohoto aspektu obejde, neboť je založen, jak bylo již řečeno, na psychickém náporu. Autor proto navrhuje používat termín bullying v prostředí vyznačujícím se fyzickou agresí, zejména pak v oblasti školství jako fenomén vyskytující se mezi dětmi. Mobbing doporučuje užívat souhrnně v kontextu pracovního násilí.

### **1.3.3 Stalking**

K dalším pojmům vyznačujícím se agresivním útokem v zaměstnání řadíme termín „stalking“ (z anglického stalk – honba, lov, pronásledovat). Tento koncept se rozšířil do povědomí široké veřejnosti ve spojitosti s případy napadání mediálně známých jedinců svými fanoušky, nicméně v kriminologii a psychologii byly patologické vazby na jiné osoby popsány už v 18. století. V pracovním prostředí nebývá stalking příliš častý, nicméně v posledních letech byl zaznamenán nárůst tohoto jednání, a proto jej zde blíže charakterizují.

Podle Kolmana (2008) se stalking projevuje zejména opakovaným fyzickým sledováním, nechtěnými kontakty a sbíráním osobních informací, případně nemístným oslovováním příbuzných oběti či přátel.

Stalking vzniká ve chvíli, kdy sama oběť vnímá svou situaci jako obtěžování. Typické projevy nebezpečného pronásledování bývají obvykle děleny podle intenzity a agresivity do tří fází, přičemž jednotlivé stupně tohoto jednání nemusí být na sobě závislé. Na počátku se jedná o zdánlivě „nevinné“ pokusy o náhodný kontakt. Druhý stupeň se vyznačuje přímými nebo nepřímými výhrůzkami, jež mají u oběti vyvolat

pocity strachu a napětí. Třetí podoba stalkingu je založena na ničení věcí pronásledované osoby, v extrémních případech dochází k jejímu fyzickému napadání, jež může končit i smrtí.

Od 1. ledna 2010 vešel v platnost nový trestní zákoník, který stalking odborně vykládá a sankcionuje. Do této doby mohla policie zakročit jen velmi obtížně a k akci se odhodlala většinou až poté, co pronásledování přerostlo ve fyzické násilí. Nyní za stalking, a to i prostřednictvím mobilního telefon či emailu, hrozí až tři roky vězení (TZ § 354).

#### **1.3.4 Chairing, staffing, defaming, shaming**

Všechny tyto výrazy můžeme označit za nejmladší pojetí psychického násilí na pracovišti. Jednotlivé rozdíly, kterými se od sebe navzájem liší, nebývají často zcela jednoznačně identifikovatelné, a jsou proto užívány s jistou vágností a nepřesností. Zároveň můžeme tvrdit, že je pro ně příznačné vzájemné prostupování a prolínání jednotlivých technik a metod, což přispívá k tomu, že někteří autoři s nimi ve svých studiích nepracují a souhrnně je označují mobbingem.

Domnívám se však, že jejich podstata rozlišitelná je, a proto je i v této práci uvádím a stručně charakterizuji.

Termín chairing (z anglického chair – židle) se vyskytuje především u zaměstnanců vyššího postavení v organizaci. Pro jejich chování je příznačné neetické a agresivní počínání v boji o vedoucí pozice, doslova boj o „křeslo“.

Pojem staffing (z anglického staff - vedení) označuje aktivity ze strany podřízených vůči nadřízeným, jež si kladou za cíl tyto pracovníky zdiskreditovat a sesadit, či dokonce zruinovat celou firmu (Svobodová, 2008, s. 43).

Výraz defaming (z anglického defame – pomluvit, na cti utrhat) je založen na hanobení, znevažování, které vzniká na podkladě nepravdivých informací. Původcem může být jedinec či skupina osob, která šíří neověřené zprávy. Obětí může být rovněž zaměstnanec nebo celá společnost (tamtéž).

V podobném duchu se nese i obrat shaming (z anglického shame – stydět se), jež se liší od defamingu konkrétností a detailností pomluv (tamtéž).

### **1.3.5 Sexual harassment**

Český ekvivalent pro tento výraz je sexuální obtěžování a do povědomí lidí pronikl v důsledku nelichotivého označení „sexuální harašení“, jehož autorství je připisováno spisovateli Bohumilu Hrabalovi.

Mnozí z nás vnímají tento termín pouze v kontextu sexuálního nátlaku činěného na oběť. Křížková a Čermáková (2005) v rozsáhlé studii konstatují, že *„sexuální obtěžování zahrnuje širokou škálu možných akcí vytvářejících nepřátelské a stresující prostředí, což často vede oběti k opuštění zaměstnání právě z důvodů dlouhotrvajících tlaků a systematického snižování sebevědomí, které posléze nemusí mít explicitně sexuální podtext“*.

Sexuální obtěžování je direktivou Evropské unie definováno jako nechtěné verbální, neverbální nebo fyzické chování sexuální povahy s cílem nebo důsledkem ohrožení důstojnosti osoby, zejména vytvořením prostředí: strachu, nepřátelství, degradující, ponižující, nepříjemné nebo útočné (EU directive 2002/73EC).

Je velmi složité určit jednoznačně hranici mezi sexuálním obtěžováním a projevem náklonnosti a sympatie. V obecné rovině můžeme uvažovat o tom, že limity jsou dány projevem nesouhlasu s chováním druhého. Pokud toto jednání není respektováno, lze již hovořit o sexuálním harassmentu.



## 2 PŘÍČINY MOBBINGU

V minulosti existovalo mnoho kontroverzních diskuzí o příčinách mobbingu. Jedna strana byla reprezentována skupinou zaměstnavatelů a částí sdělovacích prostředků. Tvrdili, že oběti mobbingu jsou sami zodpovědní za to, že se stali terčem útoků. Tyto názory byly zpočátku podporovány i mnohými lékaři a klinickými psychology, kteří přišli s oběťmi do bezprostředního kontaktu. Na základě svých zjištění stanovili diagnózou „plačtivého chování“ nebo „zvýšené úzkosti“ a zastávali názor, že takové projevy existovaly před mobbingem a v podstatě jsou hlavním důvodem, proč koncept psychického násilí vůbec vznikl.

Druhou stranu reprezentoval profesor Leymann. Ve svých studiích zdůrazňoval, že organizační faktory, především problémy s organizací práce a s vedením, jsou hlavní příčinou vzniku psychoteroru a je nezbytné, aby byly podrobeny analýze a dále zkoumány.

Žádná společnost nemůže tvrdit, že je od psychického násilí na pracovišti stoprocentně uchráněna. Mobbing se stal příznačným jevem v prostředí, které přijalo sobectví jako hybnou sílu výkonu, konkurence, přežití. Klasik politické ekonomie Adam Smith před více než dvěma sty lety ve svém díle o *Bohatství národů* začínal tím, že své postavení nezakládáme na altruismu, ale na sobectví.

Tam, kde působí tato hybná síla, se přirozeně rozšiřuje pozorování druhých, závist a nenávisť, snaha zaujmou cizí, výhodnější postavení. Nejsou to potom jen osobní slabosti nebo špatné vlastnosti jedince, nýbrž také společenské poměry, jež pomáhají zakládat a rozšiřovat toto zhoubné bujení na pracovišti.

V odborné literatuře se nejčastěji setkáme s celou řadou podnětů, jež způsobují psychoteror na pracovišti. Leymann (1996) ve své studii uvádí jako hlavní spouštěče mobbingu následující faktory:

1. nedostatečné dovednosti pro vedení lidí,
2. nízká schopnost vypořádat se s konfliktem,
3. permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů,
4. firemní kultura s nízkou úrovní etiky,

5. nedostatky ve vnitropodnikových strukturách,
6. strach před ztrátou zaměstnání,
7. napjatá ekonomická situace,
8. závist a konkurenční vztahy – konkurenční myšlení,
9. podstatné rozdíly v míře tolerance,
10. destruktivní zacházení s chybami a omyly,
11. struktura osobnosti mobbovaného i mobbujícího.

Zaměříme-li se na výše zmíněné příčiny mobbingu podrobně, zjistíme, že autor od sebe neodděluje spouštěče rázu sociálně psychologického a organizačního. Důvody, které ho k tomu vedou, leží nejspíše v koncepčním pojetí jeho studie a ve skutečnosti, že v praxi se tyto jevy navzájem prostupují a ovlivňují.

Pro účely mé práce, tedy jasnější a snazší orientaci a pochopení celé problematiky, bude vhodnější, když tato dvě hlediska analyzuji postupně, a zdůrazním tak jejich „přínos“ pro vznik mobbingu v organizaci, aniž bych upírala na důležitosti vzájemného propojení a ovlivňování. Domnívám se, že si díky tomuto kroku lépe uvědomíme onu provázanost a vzájemnou souvislost jevů sociálně psychologického charakteru s jevy organizačními.

## **2.1 Sociálně psychologická východiska**

V odborné literatuře se nejčastěji setkáme s tím, že hlavním spouštěčem psychického násilí na pracovišti bývá konflikt. Bedrnová a Nový (2009, s. 133-137) ve své knize tvrdí, že konfliktní jednání bývá vždy hlavním mechanismem a hybnou silou mobbingu. Zároveň však zdůrazňují, že ne každý konflikt vede bezprostředně k psychoteroru.

Je nezbytné zmínit, že konfliktní jednání nastane jen tehdy, pokud pro něj existují „živné podmínky“. Z pohledu psychologického a sociálního za tyto podmínky považujeme stres a agresi, jež někdy bývají označeny jako předstupně samotného konfliktu (Nakonečný, 2009, s. 189).

### 2.1.1 Stres a jeho vymezení

Stres bývá považován za hlavní příčinu pracovní neschopnosti (Mayerová, 1997, s. 47). Organizace se stresu obávají, protože snižuje výkonnost. Jedinci mohou zjistit, že ničí pocit štěstí a má negativní vliv na zdraví člověka. Stres vzniká v důsledku nároků, které jsou na člověka kladeny. Jeho příčiny mohou být jak interní, tak externí, nároky mohou být jak negativní, tak pozitivní. Žít bez stresu s největší pravděpodobností nelze.

Stres je složitým komplexem různých jevů a v žádném případě nemůže být považován jen za negativní úkaz. Každý z nás určitý stupeň stresu potřebuje, neboť je pro nás hnací silou nutnou k dosažení stanovených cílů. Škodí nám jen jeho nedostatek nebo přemíra.

Samotné slovo stres bylo do češtiny převzato z angličtiny a znamená tíseň, nesnáž, tlak. Jako první jej použil ve své práci kanadský lékař Hans Selye, který tak definoval odpověď organismu na fyzickou zátěž (Mayerová, 1997, s. 49).

Stres tedy můžeme chápat jako jistý druh přetížení, na který lidé reagují odlišným způsobem. Jedná se o soubor odpovědí organismu na vnitřní nebo vnější podněty narušující normální chod funkcí organismu. Tento jev způsobují různé druhy stresorů.

To, jak se člověk dokáže se stresem vyrovnat, záleží na jeho fyzické a psychické kapacitě i celkové odolnosti organismu. Odolnost jedince vůči stresu ovlivňují i životní události, které se krátkodobě či dlouhodobě v jeho životě vyskytují.

Při vymezení stresu je nezbytné zmínit jeho dvě základní podoby. První nazýváme *eustresem* a považujeme ji za příjemný druh stresu, který člověk může prožívat při sportu, zábavě, erotice. Druhou podobu nazýváme *distresem*. Jedná se o nepříjemný stres, kterému se jedinec snaží vyhnout, neboť u člověka vyvolává frustraci (Beňo, 2003, s. 65). Pokud stres tohoto typu u jedince přetrvává delší dobu, může mít devastující následky.

### 2.1.1.1 Stres na pracovišti

Ze zákona vyplývá, že povinností zaměstnavatele je zajistit pracovníkům dobré pracovní podmínky bez stresujících faktorů, které vedou ke zdravotním a duševním omezením negativně ovlivňující výkon. To se velmi lehko řekne, ale obtížně realizuje v praxi.

Stres na pracovišti má velmi rozmanitou podobu. Souvisí s ním jednak otázky spojené s pracovními podmínkami organizace, jevy samotného pracovního procesu, tak i nejistoty například při změnách, při reorganizaci, zároveň i aspekty spjaté s komunikací, pracovním kolektivem, atd.

Velmi významnou roli při utváření a rozvoji stresových situací hraje i formování kariéry na pracovišti. Stresově může působit jak nepřiměřený postup se zvýšením nároků, tak i frustrace z vynechání při povyšování nebo tarifním postupu. Podle Huberové (1995, s. 56) patří k hlavním pracovním stresorům neujasněná role a budoucnost pracovníka v organizaci, a z toho plynoucí pocit nejistoty a strachu.

### 2.1.1.2 Projevy pracovního stresu

Leymann (1996) ve své studii konstatuje, že stres se nejčastěji objevuje v rizikových profesích a u vedoucích pracovníků, kde působí nadměrná odpovědnost a časově náročné termínované úkoly.

Je zřejmé, že vlivem dlouhodobého psychického zatížení v průběhu pracovního procesu se zhoršuje pracovní výkon zaměstnance, „ ... *především se objevují poruchy vnímání a koncentrace pozornosti, zpomaluje se motorická činnost, procesy myšlení a rozhodování, oslabuje se paměť*“ (Huberová, 1995, s. 57). Klíčovým jevem, který zásadním způsobem ovlivňuje schopnost jedince vzdorovat stresovým situacím, je nezbytný moment regenerace. Moderní člověk v pracovním procesu však z různých důvodů nevyužívá při stresu mechanismů, které se při vývoji ustálily jako zdroje energie pro poplachovou reakci – boj či útěk a následná klidová fáze. Neustálé napětí, bez možnosti revitalizace organismu, způsobuje závažné zdravotní problémy a komplikace a vede k celkovému vyčerpání organismu.

Mayerová (1997, s. 57) dospěla k závěru, že účinky pracovního stresu se projevují ve třech oblastech:

- *fyziologické poruchy* zahrnují změny krevního tlaku, zvýšení srdečního tepu, obtíže s dýcháním, svalové napětí, gastrointestinální poruchy, diabetes mellitus,
- *emocionální poruchy* se projevují úzkostí, depresemi, agresivitou, nižší sebejistotou, špatnými intelektuálními funkcemi, zejména neschopností koncentrovat se a rozhodovat, nervozitou, podrážděností, přecitlivělostí vůči nadřizeným, pracovním neuspokojením,
- *poruchy chování* zahrnují snížení výkonnosti, pracovní absentismus, úrazy, vyšší úroveň fluktuace, požívání alkoholu a jiných drog, impulzivní chování, obtíže v komunikaci.

Z výše zmíněných jevů má stres vliv na faktory ekonomické, osobností, společenské. Shrneme-li všechny tyto skutečnosti, můžeme tvrdit, že stres napomáhá vzniku mobbingu a podporuje jeho rozvoj. Ačkoli se u většiny autorů (Svobodová, Leymann, Davenport) setkáme s tím, že o problematice stresu pojednávají výhradně jako o důsledku mobbingových aktivit, domnívám se, že psychická zátěž a stres jsou neopomenutelnými „spouštěči“ psychického násilí na pracovišti, právě pro možné reakce na něj a neschopnost se s ním vyrovnat.

Stres patří mezi významné podporující faktory psychického násilí na pracovišti a zároveň mobbing patří mezi silné sociální stresory.

### **2.1.2 Agrese**

Agrese bývá označována za motiv sociálního chování, jež směřuje k fyzickému, slovnímu (urážky, pomluvy) nebo symbolickému útoku (gesta, náznaky) vůči jinému jedinci nebo předmětu. Volavka (1995, s. 5) ve své publikaci upozorňuje, že neexistuje taková definice agrese, která by v sobě zahrnovala všechny důležité momenty vystihující toto jednání.

Agrese bývá podle psychoanalytiků označována za nejtypičtější reakci na frustraci, tedy situaci, kdy jsou našemu záměrnému chování postaveny do cesty

překážky a je tak znemožněno dosažení cíle. Jestliže se nám nedaří překážku odstranit, překonat, dochází u nás k reakcím, jež bývají často spojeny s agresivním jednáním (Hartl, Hartlová, 2000, s. 22).

Z výše uvedených poznatků můžeme konstatovat, že vztah mezi mobbingem a agresí je velmi provázaný, z pohledu sociální psychologie je psychické násilí na pracovišti formou agrese, vyznačuje se však větší systematičností a promyšleností. Agrese může mít v zásadě tři podoby (Volavka, 1995, s. 23):

1. fyzický útok na jinou osobu,
2. fyzický útok na majetek jiné osoby,
3. psychologické zranění jiné osoby.

Mobbing bychom zařadili do kategorie psychologické zranění, neboť jak jsme si již na začátku vysvětlili, jeho podstata není založena na fyzických aktivitách, ale na činnostech bezprostředně spjatých s psychologickým atakem agresora – především na komunikačních strategiích, které vychází z ponižování, zesměšňování, urážení, zastrasování, vydírání apod.

### **2.1.2.1 Typy agrese**

Existuje celá řada studií, ve kterých je agrese dělena podle různých kritérií a měřítek (agrese vnitrodruhová a mezidruhová, obranná a útočná, heteroagrese a autoagrese, atd.). Domnívám se, že pro účely mé práce bude nejpřínosnější a nejzajímavější blíže představit a charakterizovat agresi nahlíženou skrz motivaci. Výrost (1995, s. 17) tak navrhuje rozdělit agresi do tří kategorií:

- *afektivní agrese* neboli *vzteklá* se vyznačuje reaktivním charakterem na averzivní podnět, je provázena silným emocionálním prožitkem (vztek, zlost, hněv) s intencí poškodit nebo i zničit předmět útočení,
- *instrumentální agrese* je spíše vedlejším produktem při dosahování jiného, neagresivního cíle, není provázena vztekem ani nepřátelstvím, vyznačuje se především implicitní intencí hrozby,

- *šikana* neboli *tyranizování* je charakteristická dlouhodobým a opakovaným ubližováním s příznačným nepoměrem sil mezi agresorem a jeho obětí.

Z tohoto pojetí má mobbing nejbliže k šikaně. Zároveň musíme připustit, že znaky instrumentální agrese bývají často v pozadí mobbingových aktivit. Domnívám se proto, že psychické násilí na pracovišti je kombinací obou výše zmíněných agresivních projevů jedince, i když nemusí vždy nastat nebo se projevit rysy popsané výše. Zde mám na mysli především aspekt nerovnováhy sil, jež je příznačný pro šikanu ne však vždy pro mobbing.

### 2.1.2.2 Projevy agrese

Agresivní chování je u člověka omezováno kulturními normami a zároveň usměrňováno různými náhražkami, například určitými druhy sportu, rychlými auty apod. „*Kontrola agrese kulturními vzorci vede k jejímu zjemňování, a tak se původní fyzická (branchiální) agrese u člověka sublimuje do takových forem, jako je nadávání, osočování, nevěcné kritizování, animozita, ale také dobírání si někoho, ironie a intrikování*“ (Nakonečný, 2009, s. 235). Zde všude je patrné, že cílem takového jednání je poškodit jedince, ukázat svoji nadřazenost a moc.

Žijeme v době, kdy projevy fyzické agrese bývají společností tvrdě kritizovány a označovány za destruktivní a patologické. S psychologickou agresí tomu však bývá naopak. Po jedinci se požaduje, aby byl stále výkonnější, dokonalejší, lepší než ostatní, zvládl čelit tlaku, jak v životě pracovním, tak osobním. Takové požadavky vyvolávají u jedinců silný energetický náboj a potřebu určitým způsobem toto napětí a nahromaděnou energii uvolňovat.

Nakonečný (2009, s. 236) mluví v této souvislosti o přenosu agrese, kdy je její přímý projev blokován. Jedná se především o dva způsoby projevu:

- *vzteklá agrese* se přenáší na „obětního beránka“, kterým může být kdokoli, kdo tak říkajíc přijde agresorovi „do rány“, kromě člověka i předmět či zvíře,
- *instrumentální* neboli *naučená agrese* se přenáší podle principu zobecnění na podobné terče (fyzická a sémantická podobnost).

Jestliže se instrumentální agresivita „vyplácí“, je úspěšná, může se fixovat v trvalou tendenci a stát se sociální technikou uplatňovanou vůči určitým kategoriím osob. V takovém případě nabývá i znaků systematickosti a promyšlenosti. Pokud se tato podoba agrese projevuje v pracovním prostředí a vykazuje kromě jiného i znaky, které vychází především z verbálního násilí, mluvíme o plně rozvinutém mobbingu.

### **2.1.3 Konflikty v pracovním prostředí**

Konflikty v pracovním prostředí jsou specifické především tím, že vznikají mezi lidmi, kteří vzájemně spolupracují při plnění rozličných úkolů v rámci organizace. Vyskytují se zde v různých podobách a formách, například od projevů málo viditelných až po agresivní, nepřátelské chování.

Jak již bylo v předchozí části zmíněno, bývá konflikt nejčastější příčinou vzniku psychického násilí na pracovišti. S jistotou můžeme tvrdit, že konflikty se v organizacích vyskytovaly vždy, neboť v životě společnosti se jim nelze vyhnout. *„Konflikty v organizaci nemohou být zcela eliminovány a ani by to nebylo žádoucí, organizace by se tak vystavovala riziku stagnace a ztráty schopnosti reagovat na změnu“* (Bedrnová, Nový, 2009, s. 251).

Musíme tedy připustit, že ne vždy jsou konflikty považovány za podněty, které přispívají k patologickým jevům na pracovišti. Většinou lze říci, že mírné konflikty jako přátelské soupeření, nesobecká rivalita či drobné rozdílnosti v názorech mohou mít pozitivní důsledky. Teprve vážné konflikty představují skutečný problém. Podle Čakrta (2000, s. 64) hranici mezi konflikty mobilizujícími a destruktivními lze spatřit ve dvou momentech. Negativní konflikty se vyznačují tím, že překážejí činnosti, neboť soupeři se více soustředí na své protivníky než na samotnou práci. Zároveň vedou k nekalým praktikám, a tím zhoršují vztahy na pracovišti.

#### **2.1.3.1 Zdroje pracovních konfliktů**

Konflikty a jejich zdroje je problematika velmi rozsáhlého charakteru, která by svou povahou mohla být předmět samostatné bakalářské práce. I přestože je každý konflikt něčím jedinečný a specifický, lze u nich nalézt shodná východiska. Pro účely



mé práce vycházím z třídění, které ve své knize popsal Koubek (2007, s. 336), neboť se domnívám, že mému záměru odpovídají nejlépe. Zdroje konfliktů mohou spočívat:

- *V osobnosti a sociálním chování jedinců.* Jde zejména o chronické „potížisty“, kverulanty, nesnášenlivce, osoby se špatným vztahem k ostatním, osoby se sklony k násilí, nedodržování zákonů a pravidel slušnosti, osoby vnášející na pracoviště cizorodé kulturní návyky obtěžující ostatní, náboženští a političtí agilátoři, moralisté, osoby parazitující na práci jiných, osoby nedbalé, líné, neukázněné atd.
- *V nedorozumění.* Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel, používání nevhodných forem informování pracovníků, nedostatečná kvalifikace pracovníků, nedostatečná inteligence osoby poskytující informace či instrukce nebo příjemce informace či instrukce apod.
- *V nedostatcích personální práce.* Příčinou mohou být nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatky při vytváření pracovních úkolů, v hodnocení pracovníků, nedostatky a nejasná pravidla při povyšování a odměňování pracovníků, zanedbávání vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky atd.
- *Ve stylu vedení lidí v organizaci.* Nedostatečně participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklon k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv pracovníků, nedostatečná pozornost jejich zájmům a personálním cílům, kastovníctví a sociální přehrady mezi pracovníky a vedením a mezi vedením různých úrovní, nerespektování pracovníků, popřípadě odborů jako rovnoprávných partnerů, neúměrné rozšiřování povinností pracovníků a oklešťování jejich práv apod.
- *Ve způsobu formování týmů.* Při formování týmů se přihlíží spíše k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, ale už se málo pozornosti věnuje charakteristikám členů týmu a osobnosti vedoucího týmu.
- *Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur.* Změny se provádí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se jich neptá na názor či radu, změny přinášejí pokles nebo růst kvalifikovanosti práce, potřebu osvojit si nové pracovní návyky a postupy, popřípadě se rekvalifikovat, mohou znamenat rovněž snižování počtu pracovníků atd.

- *V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách.* Umístění pracoviště vyvolává konflikty v souvislosti např. se vzdáleností od skladů areálu, od útvaru zajišťujících obsluhu, od administrativních budov, závodní jídelny apod. Konflikty vyvolává i to, je-li práce vykonávána na dislokovaném pracovišti, a přitom vyžaduje intenzivní kontakty se správou organizace či jiným územně odděleným pracovištěm.
- *V příčinách nacházejících se mimo organizaci.* Jsou to příčiny související s životními podmínkami pracovníka, s jeho současnou životní situací, rodinnými či bytovými problémy, nemocí jeho či jeho blízkých, ale i s hospodářskou či politickou situací ve společnosti, především s krizí, nezaměstnaností, inflací a dalšími negativními jevy. Někdy dokonce konflikty, které mají příčinu a vznikají mimo organizace, vyprovokují následný konflikt na pracovišti.

Z výše uvedených možných příčin vzniku konfliktu a konfliktních situací je patrné, že pravděpodobnost vzniku psychického násilí v zaměstnání je značně vysoká a úměrně narůstá v těch organizacích, které neumí s konflikty pracovat. Jejich přehlížení, neřešení a záměrné zamlčování může způsobit fatální důsledky, jež neohrožují pouze agresora a oběť mobbingu, ale negativně ovlivňují fungování celé organizace. Optimálně nastavená kultura organizace, šetrný a účinný přístup k jevům a procesům ve společnosti, ale i tolerance a otevřený přístup jsou nejlepšími prostředky, jak zabránit rozvoji konfliktů na pracovišti.

### **2.1.3.2 Rozdíl mezi konfliktem a mobbingem**

Někdy bývají konflikty na pracovišti s mobbingem mylně zaměňovány. Mezi nimi jsou však značné rozdíly a v žádném případě by oba výrazy neměly být používány jako synonyma pro označení téže skutečnosti. Hlavní odlišnosti spatřují:

- *ve strategii* – mobbing není krátkodobý, ani jednorázový, konflikt tyto charakteristiky naplňovat může,
- *v přínosu* – mobbing je vždy negativní akt, konflikt může být pro organizaci pozitivem,
- *v systematičnosti* – mobbing je založen na aktivitách, jež jsou promyšlené, konflikt vzniká často spontánně jako bezprostřední reakce na podnět.

Svobodová (2008, s. 26) zdůrazňuje, ačkoli se jedinec setkává pravidelně v práci s konfliktními situacemi, neznamená to, že by se stal obětí psychického násilí v zaměstnání. Nicméně pokud se konflikty neřeší, v mobbing přerostou. Samostatně však mobbingem rozhodně nejsou.

## **2.2 Organizační východiska**

Organizace mohou prostřednictvím svých politik, kultury a dalších kroků vytvořit „vhodné“ prostředí pro psychické násilí na pracovišti. Bedrnová a Nový (2009, s. 134) ve své knize zdůrazňují, že hlavními důvody, proč jsou jedinci terorizováni, je skutečnost, že dochází k disfunkčnosti některých organizačních procesů nebo jevů. Mezi ně řadí především:

- pracovní přetížení a špatná organizace práce,
- jednotvárnost a nuda,
- nevhodný styl řízení,
- konkurenční prostředí a strach z nezaměstnanosti.

V následující části se tedy pokusím analyzovat ty příčiny mobbingu, jež se nejčastěji vyskytují v odborných studiích. Budu se snažit je charakterizovat a systematicky ucelit tak, abych prostřednictvím nich podala co nejkomplexnější pohled na psychické násilí na pracovišti. Zároveň zdůrazňuji, že předmětem této práce není podat veškerý výčet možných „spouštěčů“ psychoteroru.

### **2.2.1 Kultura organizace a klima na pracovišti**

Definic pojednávajících o organizační kultuře je nepřehledné množství. Většinou se vztahují k normám, názorům a jistým vzorům chování, které jsou pro skupinu jedinců určující a směrodatné. Zároveň napomáhají novým zaměstnancům orientovat se v neznámém prostředí a adaptovat se na nové podmínky (Nakonečný, 2005, s. 117).

U takovéto koncepce organizační kultury předpokládáme, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že výrazným způsobem ovlivňuje jednání pracovníků. Otázka do jaké míry a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází,

vychází především ze samotné charakteristiky organizační kultury. Bedrnová a Nový (2009, s. 434) ve své knize rozlišují mezi kulturou silnou a slabou.

Silná kultura se vyznačuje mimořádnou schopností ovlivňovat podstatu, charakter a průběh všech významných organizačních jevů, usnadňuje proces řízení organizace a v jeho rámci i působení vedení na pracovníky. Podle Bedrnové a Nového (tamtéž) je důležité, aby silná kultura naplňovala následující kritéria:

- *Jasnost a zřetelnost.* Jednotlivé oblasti organizační kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem pracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- *Rozšířenost.* Celý komplex organizační kultury musí být v rámci sociálního systému organizace rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni pracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- *Zakotvenost.* Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorů a norem jednání.

Na základě těchto charakteristik lze tvrdit, že kultura organizace ovlivňuje chování jedinců, jejich hodnoty a způsoby jednání směrem k druhým lidem. Navenek se projevuje jako forma společenského styku mezi zaměstnanci, má značný vliv na vnitropodnikové řízení a na postoje pracovníků.

Pokud je kultura v organizaci správně nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, a to má samozřejmě vliv na jejich produktivitu a výkon. Převládá-li však na pracovišti negativní atmosféra, vede to ke vzniku patologických jevů, mezi které patří mimo jiné i mobbing.

Podle Davenporta (1999, s. 34) je mobbing často pozorovatelný v těch organizacích, jež nejsou založeny na spolupráci a sdílení, ale naopak na rivalitě a konkurenci. Psychické násilí na pracovišti se často objevuje tam, kde jsou nízké morální normy, absence odpovědnosti, nedostatečná nebo malá týmová spolupráce a tam, kde není přikládána důležitost kontrolním procesům.

V případě, že organizace prosazují především machiavelistické pojetí „práce za každou cenu“, dochází u nich k deformaci interpersonálních vztahů a to vede k vytvoření vhodného prostředí pro tyrana a jeho patologické aktivity.

Pro předcházení mobbingu je nezbytné identifikovat všechny vlivy působící na organizační kulturu a klima, neboť jak bylo řečeno výše, chování a jednání zaměstnanců je ovlivněno kulturou v organizaci. Jen tak je možné realizovat účinný program prevence.

### **2.2.2 Styly řízení**

Existují různé styly řízení, které vycházejí z různých konstruktů teorie organizace. Nicméně základním předpokladem, který zůstává neměnný, je skutečnost, že řízení je proces interakce mezi řídicím pracovníkem (subjektem řízení) a řízeným pracovníkem či skupinou pracovníků (objektem řízení). „... řízení je v podstatě otázka účinného vlivu na postoje a chování pracovníků a to má za předmět velmi širokou oblast, od vytváření podmínek pro dobře fungující komunikaci a rozhodování až po vytváření podmínek pro pracovní spokojenost a optimální pracovní výkon“ (Nakonečný, 2005, s. 174-175).

Nevhodný styl řízení může být závažným faktorem, který umožňuje vznik a vývoj mobbingových aktivit. Leymann (2006) ve své studii konstatuje, že při výzkumu, jež provedl, bylo zjištěno, že psychické násilí na pracovišti se nejčastěji objevuje tam, kde převažuje autoritativní styl řízení. Zároveň upozorňuje, že mobbing a jeho aktivity byly často identifikovány i na pracovišti, kde převládal liberální styl řízení. Naproti tomu v kooperativním pracovním klimatu vyznačujícím se otevřeností a účastí na rozhodování je nebezpečí mobbingu, jak autor poznamenává, spíše jen nepatrné.

Hlavní příčiny, proč se mobbing nejčastěji vyskytuje u autokratického stylu řízení, jsou spatřovány především v osobě vedoucího. Ten silou své osobnosti a formální autoritou rozhoduje sám, s podřízenými nediskutuje o možných alternativách, připomínkách a námětech. Zároveň detailně a systematicky kontroluje, zda byly splněny jeho příkazy. Využívá při tom všechny možné formy nátlakových

akcí, jež má k dispozici. Jakýkoli blízký kontakt se spolupracovníky odmítá a omezuje na minimum.

Kratz (2005, s. 44) v této souvislosti došel ke zjištění, že autoritativní styl řízení podporuje vznik psychického násilí, neboť se tento způsob vedení lidí vyznačuje následujícími charakteristikami:

- pracovní klima je poznamenáno nedůvěrou,
- zaměstnanci se nemohou podílet na řízení,
- chybí schopnost otevřeně zpracovávat konflikty,
- vyskytuje se nedostatečně vyvinutý systém komunikace,
- nadřízený nemá dostatečnou vyjednávací způsobilost, pokud jde o sociální konflikty,
- zúčastnění se nenaučili nebo odnaučili věcně, odůvodněně a konstruktivně kritizovat

Blízká souvislost mobbingu a liberálního stylu řízení je založena nejčastěji na skutečnosti, kdy vedoucí ponechává svým spolupracovníkům výraznou volnost v jednání a rozhodování. Vedoucí pracovník zde působí spíše jako odborný poradce a své názory poskytuje jen v případě, zda je o to přímo požádán. V takto vedené skupině nebývají stanoveny pevně normy a předpisy chování, což může vést k nedorozumění a konfliktnímu jednání. Pokud nedojde k tomu, že se problémy konstruktivně řeší, nastává prostor pro možnost vzniku psychického násilí na pracovišti.

Huberová (1995, s. 18) ve své knize zdůrazňuje, že vedoucí, kteří „neřídí“, vytváří stejné mobbingové klima, jen poněkud odlišným způsobem než příliš autoritativní vedoucí, kteří otevřené kritice a diskusi nedávají žádný prostor.

Přílišná direktivita vyvolává u jedinců stres, agresivitu a neuspokojení potřeb, přílišná volnost zase anarchii a zmatek.

Vedoucí pracovník musí kromě manažerských dovedností zvládnout i schopnost empatie, naslouchání, komunikace. Zároveň by měl být vnímavý k potřebám i emočním projevům svých podřízených. Měl by umět předcházet konfliktním situacím, a pokud již k rozporu mezi pracovníky dojde, měl by tuto situaci konstruktivně řešit. Svobodová (2008, s. 37) upozorňuje, že nefungující komunikace mezi vedoucím a jeho podřízeným se stává pro mobbing „živnou půdou“.

Na základě výše zmíněných informací můžeme konstatovat, že pokud vedoucí pracovník věnuje pozornost mezilidským vztahům na pracovišti a není lhostejný k potřebám svých spolupracovníků, může zabránit výskytu a rozvoji psychického násilí na pracovišti.

### **2.2.3 Organizační změny**

Nejrůznější proměny organizace jsou východiskem, prostředkem a do určité míry i cílem veškerého organizačního dění (Bedrnová, Nový, 2009, s. 570). Pro moderní společnost je typické, že prochází neustále turbulentními změnami. Schopnost pružně reagovat na vnější a vnitřní podmínky ekonomické, politické a kulturní povahy, čelit jim a odhadovat prognózy dalšího možného vývoje, jsou základním existenčním předpokladem každé organizace.

Podle Armstronga (2001, s. 322) bývají v praxi organizací zpravidla rozlišovány *změny postupné a revoluční*.

Postupné proměny organizace se uskutečňují pozvolně. Vychází zejména z analýzy jejích potřeb. Tímto krokem se snaží organizace rozvíjet a obohacovat hodnotové systémy, organizační struktury a procesy tak, aby byla schopná konkurence a dalšího vývoje a růstu.

Revoluční změny naopak představují náhlé, zásadní a radikální proměny klíčových jevů organizace a organizačního řízení. Zároveň přináší transformaci v oblasti organizační architektury a kultury. Často jsou doprovázeny výraznou obměnou lidí, především v manažerských pozicích.

Jestliže se mění obsah pracovní činnosti, restrukturalizuje se oddělení nebo organizace, mohou zaměstnanci prožívat pocit nejistoty. Organizační změny bývají často mimořádně stresující, zejména tehdy, jestliže se uskutečňují rychle, v krátké době a nečekaně.

Je obecně známé, že organizační proměny vedou často ke zvýšení vertikálního napětí, tedy mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným (Davenport, 1999, s. 43). Manažeři bývají v této souvislosti zodpovědní za realizaci změn, za rychlost a očekávaný výsledek. Aby byly splněny nastavené podmínky organizačních proměn,

vedení často nastolí direktivní styl řízení vůči svým zaměstnancům. Jedná se o nejjednodušší způsob, jak překonat odpor ke změně, ovlivnit chování podřízených, dosáhnout cílů, jakož i realizovat proměny bez ztráty množství času. Při tom však dochází k narušení pozitivních interpersonálních vztahů na pracovišti. To může mít za následek, že nadřízení využijí ve vztahu ke svým podřízeným mobbujících aktivit, aby stanovených cílů dosáhli co nejrychleji a „nejefektivněji“.

Změny v organizaci by proto měly být pečlivě naplánovány a pro pracovníky by měl být připraven adaptační program. Nezáleží při tom, zda se jedná o restrukturalizaci či „pouhé“ zavádění nových technologií a postupů. Mobbing a jeho důsledky přináší nevratné škody, se kterými se jedinci, týmy či celá organizace vyrovnává velmi dlouho. Jeho předcházení je nejúčinnější strategií a zároveň nejlepší ochranou.

#### **2.2.4 Riziková pracoviště**

Existuje celá řada studií, jež konstatují, že příčiny psychického násilí na pracovišti mohou spočívat v samotném charakteru organizace. Mobbing se vyskytuje ve všech odvětvích. Psychické násilí na pracovišti nicméně bývá spíše fenoménem u zaměstnanců administrativního zaměření než například u dělníků v továrně. Podle Leymanna (1996) byla největší četnost výskytu psychoteroru zaznamenána v sociálních a zdravotních službách, ve veřejné správě, v bankovníctví a pojišťovnictví.

Můžeme spekulovat proč tomu tak je. Mezi nejracionálnější důvody bychom mohli řadit obtížnost kariérního postupu v těchto oblastech. Příležitost pro jedincův rozvoj ve zdravotních a sociálních službách závisí jen v malé míře na jeho schopnostech a dovednostech. Daleko více se přihlíží k počtu odpracovaných let, délce působení v organizaci, na osobních vztazích mezi vedoucím a jeho podřízeným. Tato situace může zvýšit tendence k patologickému jednání a přerůst v neřešený nebo neřízený konflikt. Od toho je pak velmi blízko k mobbingu.

Zároveň se domnívám, že nezanedbatelný vliv na vznik psychického násilí na pracovišti má rovněž složitost objektivního posouzení a hodnocení práce. Názorným



příkladem mohou být sociální pracovníce či zdravotní sestry. Výsledky práce u těchto profesí často neodpovídají vynaloženému úsilí, a může se tedy stát, že tyto podmínky zavdají příležitost pro vznik mobbingu ze strany nadřízených.

Mezi neopomenutelné skutečnosti vyvolávající psychické násilí na pracovišti bychom mohli zařadit i to, že dělnické profese jsou relativně nekvalifikovaného charakteru, a proto tito pracovníci mohou snadno najít rovnocennou alternativu zaměstnání v případě, že míra nezaměstnanosti není příliš vysoká. Ve veřejném sektoru není snadné opustit zaměstnání a najít si nové uplatnění na trhu práce. Zaměstnanci proto setrvávají na pracovišti, i když jsou vystaveni mobbujícím aktivitám.

Leymann (1996) zdůrazňuje, že psychické násilí na pracovišti se bude vždy vyskytovat v těch oblastech a organizacích, ve kterých je patrná značná míra byrokracie, přísná pravidla a vysoká úroveň jistoty zaměstnání. V těchto podmínkách je totiž strůjce mobbingu málo viditelný a odhalitelný.

### 3 FÁZE MOBBINGU

Na základě dosud předložených informací můžeme konstatovat, že mobbing je vždy systematický a cílený proces, který se vyznačuje jednotlivými etapami. Pro psychické násilí na pracovišti je totiž typické, že probíhá postupně, podle určitého schématu a se stupňující se intenzitou. V odborné literatuře (např. Leymann, 1996, Beňo 2003, Kratz, 2005) se nejčastěji setkáme se čtyřmi fázemi mobbingu: *konflikt, systematický psychický teror, zveřejnění případu a vyloučení*.

Kratz (2005, s. 22) ve své publikaci nicméně zdůrazňuje, že tento model nelze aplikovat na každý výskyt mobbingových aktivit, neboť různé podmínky, faktory a okolnosti mohou psychický teror na pracovišti ovlivnit a způsobit, že se bude odlišovat svým průběhem. V důsledku to znamená, že některé fáze mobbingu nemusí nastat.

#### 3.1 Počáteční fáze mobbingu

Konflikt bývá označen za hlavního „spouštěče“ psychického násilí na pracovišti. V prvotní fázi to bývají nedorozumění zcela banální a malicherná. *„Rozdílné názory, náhledy, hodnotové představy, pocity, postoje, zkušenosti, vize, cíle a kompetence vytvářejí mnoho třecích ploch, na nichž mohou snadno vzplát názorové různice a proměnit se v mžiku v jasně plápolající oheň“* (Kratz, 2005, s. 24).

Velmi často se na úplném začátku mobbingu stává, že samotná oběť nepřikládá nedorozumění váhu a považuje je za náhodné. Pokud není zájem nebo čas konfliktní jednání řešit, silnější jedince využije této situace a zaujme dominantní postavení. Slabší ze dvojice se naopak stává čím dál častěji obětí cílených a systematických útoků.

Pokud přesáhne toto chování snesitelnou míru, snaží se oběť nejdříve s agresorem komunikovat a ujasnit si příčiny vzniku konfliktu. Ten však na její podněty nereaguje, a naopak se ještě více snaží svou oběť napadat. Postižený tedy nejčastěji volí cestu ústup, neboť již nechce být nadále aktérem konfliktního jednání.

V tomto momentě se „u oběti objevuje trpkost či zklamání, zatímco mobber zaujímá stále kritičtější a agresivnější postoj“ (Svobodová, 2008, s. 41).

Významným rysem formulujícím se tedy v první fázi psychoteroru je asymetrické rozložení sil mezi iniciátorem mobbingu a jeho obětí a postupné přijímání jednotlivých sociálních rolí.

### 3.2 Druhá fáze mobbingu

Druhá fáze mobbingu je podle Laymanna (1996) označována jako psychický teror a podstata je založena již na promyšlených a systematických útocích proti oběti. Tyto ataky může provádět jak jedinec sám, tak i skupina zaměstnanců.

Mobber v předchozí fázi zjistil, kam až může prostřednictvím svých násilnických aktivit dojít, v této etapě je rozvíjí a plánovitě realizuje. *„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“* (Svobodová, 2008, s. 41).

Postiženému postupně klesá sebedůvěra, z důvodu nejistoty a značného stresu není schopen věcné argumentace a dostává se do dalšího ponižování. Začíná být čím dál zranitelnější a uzavírá se do sebe. Postupně u něj dochází k zhoršování psychického a fyzického stavu. *„Trpí stále intenzivnějšími pocity strachu a izolace, pochybuje o sobě čím dál častěji a projevují se u něj i psychosomatické poruchy. Tomuto tlaku se snaží čelit krátkodobými absencemi, během nichž se ale zotaví jen částečně a po několika dnech v zaměstnání je zase všechno při starém...“* (Kratz, 2005, s. 28).

Agresor v této fázi svou oběť ovládá, manipuluje s ní a nutí ji chovat se tak, jak by se jinak nechovala. Tyto změny jednání si však oběť vůbec neuvědomuje (Svobodová, 2008, s. 41). Mobber jedince postupně izoluje od okolí, vytěsňuje ho z pracovního kolektivu, znemožňuje mu podílet se na pracovních úkolech, brání mu v přístupu k informacím, nedává mu prostor pro vyjádření svých názorů a připomínek. Naopak jeho myšlenky a nápady zlehčuje, zesměšňuje a účelně obrací proti němu.

Reakce postiženého na tuto skutečnost bývají doprovázeny vztekem, podrážděností, někdy apatií a rezignací. Většinou jedinec setrvává v defenzivním

postavení a dopouští se chyb, které pro něj byly dříve netypické. Jedná impulzivně, unáhleně, se značnou agresí. Z přátelského a společenského jedince se stává nesnesitelný kolega.

Podle Kratze (2005, s. 29) bývá vyvrcholením této fáze moment, kdy oběti mobbingu přestávají důvěřovat spolupracovníci. Postupně dochází k přesvědčení, že by se klidně bez svého kolegy obešli, neboť ho vnímají stále víc jako přítěž a překážku v pracovní činnosti.

### 3.3 Třetí fáze mobbingu

Předposlední etapu psychického násilí na pracovišti Leymann (1996) charakterizuje tím, že se stává věcí veřejnou a oficiální.

V tento moment je oběť před vedoucími, ostatním personálem nebo dokonce u samotného vedení označena za osobu nekompetentní, neproduktivní, problematickou a neschopnou plnit náplň své pracovní činnosti. Je totiž zřejmé, že mobbovaný jedinec v této fázi nedosahuje výkonu, který byl u něho pozorovatelný před vznikem psychického násilí na pracovišti. Dělá stále více chyb, nedokáže pracovat naplno, neboť se musí neustále soustředit na útoky ze strany agresora.

Oběť se stává středem veškeré pozornosti. Všechny naschvály a zlomyslnosti jsou připravovány s jediným cílem – jedince zlikvidovat a vystrnadit ho ze zaměstnání (Svobodová, 2008, s. 42).

V této fázi se do problému vkládá samotné vedení a za účelem co nejrychleji tyto těžkosti vyřešit, sahá k prostředkům, které oběti nepomáhají, ale ve většině případů dokonce škodí. „*Pod záminkou pečovatelské povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci je pak šikanované osobě nabídnuto přeložení do jiného oddělení, i když spíše než o nabídce lze v tomto případě hovořit o hrozbě*“ (Kratz, 2005, s. 32). Vedení totiž často dojde k chybnému závěru, že hlavním viníkem vzniklé situace je právě oběť. V tomto názoru jej utvrzuje agresor, ale i další spolupracovníci, kteří na mobbovaného jedince nahlíží jako na „problémového“ zaměstnance. Kolegové postiženého jsou celou věcí již unaveni, vyčerpani a chtějí vzniklou situaci již nastálo

rozuzlit. Mobbing však nelze řešit unáhleně, bez předchozího pečlivého zmapování celé situace.

### **3.4 Poslední fáze mobbingu**

V poslední etapě psychického násilí na pracovišti, ve fázi vyloučení, je definitivně rozhodnuto zbavit se nepohodlného pracovníka. Všechny snahy oběti určitým způsobem vzdorovat a bránit se jsou marné a zbytečné. Oběť prožívá silné traumatické okamžiky a dopouští se přesně těch chyb, které jí byly zpočátku neoprávněně vytýkány. V tomto okamžiku je vedení pevně utvrzeno, že jedinec na svou práci nestačí.

Oběť je postupně překládána z oddělení do oddělení, přidělují se jí pouze podřadné, nezajímavé úkoly, omezují se jí kompetence a pravomoce, je neustále kontrolována a hlídána (Svobodová, 2008, s. 42).

Pokud ani přeložení problému nevyřeší, nastává situace zbavit se oběti zcela. Tento krok bývá pro organizaci značně problematický, neboť samotné důvody většinou nestačí k tomu, aby jedinec dostal výpověď. Často se tedy volí taková strategie, kdy se oběti slíbí kladný pracovní posudek výměnou, že pracovní poměr ukončí sama od sebe. *„Oběť, protože její tělesné a duševní síly jsou vyčerpány, se vzdá a dobrovolně opustí firmu (onemocní, podá výpověď, spáchá sebevraždu)“* (Kratz, 2005, s. 33).

## 4 AGRESOR A OBĚŤ MOBBINGU

Říká se, že mobbing je trestem za úspěch. Psychické násilí na pracovišti bývá nejčastěji namířeno proti kreativním jedincům, kteří usilují o svůj osobní a profesní rozvoj, systematicky si zvyšují svou odbornou kvalifikaci a bývají hnací silou pozitivních změn v organizacích.

Podle Kratze (2005, s. 47) se dlouhodobý psychoteror v zaměstnání ze strany nadřízených nebo spolupracovníků s cílem psychicky zranit a vyloučit konkrétního jedince ze společnosti často vyznačuje velmi rafinovanými formami, což může vést k tomu, že není jednoduché určit, kdo je agresorem a kdo obětí mobbingových aktivit.

Většinou mobbuje ten, kdo cítí určité ohrožení ze strany konkurence. Huberová (1996, s. 55) zdůrazňuje, že agresory bývají nejčastěji jedinci bez profesionálních ambicí, s nedostatečným sebevědomím a s problémy v sociální oblasti. Mobberům většinou chybí odborné aspirace a vyšší cíle.

Domnívám se však, že tyto jednotlivé charakteristiky osobnosti nelze příliš zobecňovat. Každý jedinec je individuum a k jeho jednání ho mohou vést zcela odlišné pohnutky. Agresor může mobbovat, protože spatřuje v psychickém násilí nejsnazší cestu, jak se zbavit konkurence, tedy schopného a kreativního kolegy. V takovémto případě nelze mluvit o tom, že by mobbujícímu chyběly určité ambice.

### 4.1 Agresor mobbingu

Mezi autory odborných studií o mobbingu panuje shoda v tom, že typický profil pachatele neexistuje. Nicméně je možné u nich vysledovat určité charakteristické znaky osobnosti a na základě nich stanovit jednotlivé typologie. Bedrnová a Nový (2009, s. 134) rozdělili pachatele mobbing do následujících kategorií takto:

- *strůjci* – jsou aktivními osnovateli mobbingu, od kterého si slibují vlastní výhody nebo alespoň odreagování frustrace. Někteří jednají samostatně, jiní vyhledávají spojence,

- *náhodní pachatelé* – objevují se tam, kde se z bezvýznamného a náhodného konfliktu rozvine trvalý spor, ve kterém jedna strana ze zúčastněných stran získala převahu. Hlavní úlohou při rozhodování, zda konflikt skončí nebo se změní v mobbing, hraje morální úroveň případného pachatele,
- *aktivní spoluúčastníci* – podporují strůjce tím, že vybranou oběť zatlačují do ústraní např. určitými posměšky a poznámkami,
- *pasivní spoluúčastníci* – jsou ti, kdo se snaží celý problém nevidět a nenechat se do šikanování zatahnout, čímž k psychickému teroru pasivně přispívají, a tak nesou svůj díl spoluodpovědnosti.

Svobodová (2006, s. 46 – 50) tvrdí, že pro mobberovo chování je typická hostilita – vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupí. Často rovněž vykazuje známky podráždění a agresivního jednání. K lidem přistupuje selektivně, takticky si vybírá své přátele a nepřátele. Svě vlastní nedostatky maskuje tím, že pokazuje na nedostatky u své oběti.

Oběť je pro mobbera nástrojem k uspokojení vlastních potřeb, prostředkem ke snížení napětí, frustrace, krácení si dlouhé chvíle, zvednutí si sebevědomí či vlastní hodnoty.

## 4.2 Oběť mobbingu

Stejně jako u agresora ani u oběti neexistuje typický představitel. Mobbing může být zaměřen proti naprosto „normální osobě“, stejnou měrou proti muži či ženě. Ve větším nebezpečí však bývají ti, co se určitým způsobem odlišují a vymykají se průměru.

Psychologické teorie o skupinové dynamice naznačují, že jedinci, kteří jsou považováni v jistém ohledu za outsidersy a kteří se určitým způsobem diferencují od zbytku skupiny, mají vyšší riziko vzniku problémů s ostatními a mohou být nuceni, nebo se sami stylizují do role „obětního beránka“.

Huberová (1996, s. 20) rozlišuje typologii obětí mobbingu podle převládajících rysů:

- *osamocení pracovník* – například jediná žena v čistě mužském kolektivu, nebo jediný muž mezi samými ženami,
- *nápadný pracovník* – lidé, kteří se nějak odlišují, bývají považováni za outsidersy (jediný mladík mezi staršími spolupracovníky, cizinec, příslušník menšiny apod.),
- *úspěšný pracovník* – v důsledku povýšení se může člověk setkat s nepříznivou protiakcí ze strany bývalých spolupracovníků,
- *nový kolega* – zejména pokud se něčím výrazněji vymyká od ostatních.

Obecně lze tvrdit, že jedním z problémů, proč se určití jedinci dostávají do opozice a útlaku ze strany ostatních, je skutečnost, že nejsou schopni identifikace s normami pracovní skupiny či organizace, ke které náleží. Je více než pravděpodobné, že pečlivost a svědomitost obětí je poté plně v rozporu s kulturou dané skupiny, organizace a tato tuhost a nízká tolerance k jakékoli rozmanitosti může předznamenat možnost vzniku psychického násilí na pracovišti.

Oběti jsou často vnímané jako konstantní obtíže nebo dokonce hrozba pro existenci pracovní skupiny či společnosti. V důsledku toho mohou kolegové jedince ohrožovat a napadat.

V mobbingu neplatí, že obětí se stávají jenom jedinci slabší. A stejně tak neplatí, že se obětí stane neschopný a problémový pracovník. Důležitou roli hraje jedincova odolnost vůči zátěži, „*kteřá vlastně předurčuje, nakolik se oběť stane obětí... Jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, 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*“ (Svobodová, 2008, s. 57).



## 5 DŮSLEDKY MOBBINGU

Psychické násilí na pracovišti představuje závažný sociální stresor, jenž se v žádném případě nedotýká jen agresora a jeho oběti.

Důsledky mobbingu představují pro jedince, organizaci a společnost závažné problémy, které se odrážejí nejen v pracovním životě, ale rovněž ovlivňují soukromí zúčastněných osob a celkové klima ve společnosti.

Následky mobbujícího jednání mají bezprostředně vliv na zdravotní a psychický stav poškozeného. K nejčastějším projevům patří deprese, úzkost, náladovost, sklíčenost, přecitlivělost, poruchy koncentrace, nespavost. Mobbing může vyvolat i závažné psychosomatické projevy a těžké psychické poruchy, jež v nejzávažnějších případech mohou u postiženého vyústit v sebevražedné pokusy.

Rovněž ekonomické důsledky nelze opomenout. Oběti psychického násilí se snaží vyhnout bezprostřednímu kontaktu s agresorem, bývají tak velmi často v pracovní neschopnosti. Opakovaně je jim rovněž znemožněn přístup k informacím, na porady a na neformální setkání. Nemají tak dostatek nutných informací, aby plnohodnotně přispívali k strategickým vizím a odváděli kvalitně svou práci. Vedle toho vznikají i další ztráty, kdy klesá výkonnost a produktivita, neboť značná část veškerého úsilí je spotřebována jednak na obranu a odrážení útoků u mobbovaného jedince, jednak na systematické promýšlení jednotlivých kroků agresora, aby nebyl odhalen a zároveň, aby dosáhl svého cíle a záměru.

Všechny tyto skutečnosti mají vliv na pracovní morálku a na interpersonální vztahy nejen na pracovišti, ale i v rodině oběti a v kruhu přátel a známých. Můžeme tak bezprostředně tvrdit, že mobbující aktivity narušují sociální klima a mají negativní důsledky i pro celou společnost.

## 5.1 Důsledky pro jedince

*„To, že má mobbing na zdraví oběti negativní vliv, je neoddiskutovatelné. Oběť prožívá nepopsatelnou bolest a utrpení, ale hlavně jeho stopy zůstávají zapsány velmi dlouho i poté, co je mobbing ukončen“ (Svobodová, 2008, s. 82).*

Oběť žije v permanentním strachu z mobbera, ze ztráty zaměstnání, z budoucích ataků, z reakcí ostatních. Na tyto momenty reaguje poškozený různým způsobem, jenž vychází, jak jsme si popsali především v kapitole o pracovním stresu, ze schopností jedince čelit náročným životním situacím.

Davenport (1999, s. 97) ve své knize zmiňuje tři možné dopady psychického násilí na oběť:

- Oběť mobbingu buď odolá, nebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
- Oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné.
- Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí znemožňují aktivně se podílet na realizaci pracovních úkolů.

To, do jaké míry je jedinec schopen psychickému násilí odolávat, záleží i na jeho vyspělosti, vyzrálosti, na osobnostních předpokladech či na samotném temperamentu. Neoddiskutovatelnou roli hraje i tolerantní a chápavé rodinné zázemí, množství osobních kontaktů, které má jedinec mimo pracovní kolektiv či dokonce i jeho finanční možnosti. Je zřejmé, že jedinec existenčně závislý na výši vydělaného platu se ocitá v horším postavení než ten, který není penězi nijak limitován a může tedy snadno ze zaměstnání odejít.

Trvale nás ohrožuje vše, co nás nějakým způsobem zraňuje. Proto byl také mobbing na 100. konferenci Společnosti německých lékařů označen za stále nebezpečnější zdravotní problém a bylo požadováno sestavení programů cíleně zaměřených na potírání psychického násilí na pracovišti (Kratz, 2005, s. 35).

### 5.1.1 Psychické problémy

Psychické problémy vzniklé v souvislosti s mobbingem bývají často u obětí identické. Nejčastěji se liší intenzitou a frekvencí výskytu. Většinou se objevují v kombinaci s dalšími zdravotními a psychosomatickými následky.

Davenport (1999, s. 103) ve své knize věnuje značnou pozornost následkům mobbingu. Mezi nejzávažnější projevy psychického násilí v zaměstnání zmiňuje následující reakce:

- *poruchy koncentrace,*
- *podrážděnost,*
- *úzkostnost,*
- *neklid a nervozita,*
- *narušené sebevědomí,*
- *ztráta sebedůvěry.*

Všechny tyto jevy permanentně zhoršují psychický stav jedince a mají neblahý vliv na jeho pracovní výkon. Ztráta životní vitality a energie, pesimismus, špatná nálada mohou dokonce vyústit v depresi se sebevražednými sklony. Podle Leymanna (2003) je každá šestá sebevražda způsobena mobbingem. Z jeho rozsáhlého šetření vyšlo najevo, že osmdesát procent hospitalizovaných jedinců mělo sebevražedné myšlenky a 25% se o ni i pokusilo. Tyto alarmující čísla naznačují, že mobbing nelze brát na lehkou váhu a podceňovat možné fatální následky.

### 5.1.2 Psychosomatické problémy

Jak bylo již zmíněno, bývají často psychické problémy doprovázeny dalšími jevy, z nichž k nejzávažnějším řadíme ty, které jsou psychosomatické povahy. U obětí, která je vystavena dlouhodobému, systematickému a postupně gradujícímu útoku ze strany agresora, se zdravotní stav může zhoršit až do takové míry, že může hrozit bezprostřední onemocnění onkologické povahy.

Leymann (2003) při výzkumu zjistil, že u obětí psychického násilí byly nejčastěji zaznamenány následující obtíže:

- *bolesti hlavy, šíje a zad,*
- *bušení srdce,*
- *žaludeční problémy,*
- *zvýšený krevní tlak a kardiovaskulární poruchy*
- *poruchy spánku,*
- *svíravé pocity při dýchání.*

Domnívám se, že následující výčet bychom měli doplnit i o další možné obtíže psychosomatické povahy, neboť reakce organismu na takovýto druh stresoru mohou být značně diferenciované. Svobodová (2008, s. 84) ve své knize zdůrazňuje, že mobbing a jeho aktivity se rovněž negativně odráží na imunitních procesech organismu. To může vést v nejzávažnějších případech až ke vzniku a rozvoji nádorového onemocnění. Zároveň se často objevují u obětí psychického násilí na pracovišti poruchy příjmu potravy, poruchy spánku, hormonální problémy a kožní nemoci.

### **5.1.3 Posttraumatická stresová porucha**

U některých závažných případů mobbingu byla identifikována rovněž i posttraumatická stresová porucha. Jedná se o jakousi „opožděnou“ reakci na stresovou situaci, která se projevuje opakovaným vybavováním životního traumatu v podobě děsivých vzpomínek, snů a nočních můr, při nichž jedinec opakovaně pocítuje ochromení a emoční děs.

Tyto stavy jsou srovnatelné se zážitky z válek, přírodních katastrof, přímého ohrožení života, či smrti v okruhu blízkých přátel nebo rodiny.

Leymann (2003) se v rámci své lékařské praxe zabýval pacienty, kteří se stali oběťmi psychického násilí na pracovišti, a na základě svých zkušeností stanovil symptomy trvalé změny osobnosti. Tyto změny nejčastěji ústily u obětí mobbingu do depresivní poruchy, občas do obsesivní poruchy. Byly zaznamenány i případy, kdy poškozený jedinec ve zvlášť těžkých případech mobbingu trpěl oběma okruhy symptomů.

Nicméně posttraumatická stresová porucha je považována v rámci psychického násilí na pracovišti spíše za jev výjimečný a okrajový, přesto však by neměla být podceňována a měla by být považována za možnou nebezpečnou hrozbu s nedozírnými následky.

#### **5.1.4 Sociální následky**

Mobbing a jeho důsledky pronásledují jedince často i po práci. Tato skutečnost je o to závažnější, jestliže se agresor zaměří i na soukromí život oběti a promyšleně útočí na jeho intimní a citlivé záležitosti, které nemají žádnou souvislost s výkonem pracovní činnosti.

Mobbovaný jedinec se dostává do pozice, ve které musí být neustále připraven na útok od agresora. Tento stav poškozeného značně vyčerpává a nutí jej, aby reagoval nepřiměřeně na podněty ze svého okolí. Ze společenského, přátelského a komunikativního jedince se stává osoba uzavřená, zatrpklá a podrážděná.

Neustálé, systematické a nevypočitatelné ataky způsobují, že se jedinec straní svému okolí a izoluje se od vnějšího světa. *„Izolace jedince je jeden z nejtvrděších trestů, protože komunikace a kontakt s lidmi patří mezi klíčové psychologické potřeby“* (Svobodová, 2008, s. 84).

Chování, kdy se jedinec straní svému okolí, má samozřejmě neblahé následky ve vztahu k rodině a známým. Rodinní příslušníci většinou nechápou, proč poškozený zůstává v zaměstnání a nenajde si jinou práci. Jejich reakce bývají zpočátku soucitné a povzbuzující, pokud však mobbující aktivity trvají již delší dobu, přechází nejčastěji v lhostejnost a nezájem. Oběť tak postupně ztrácí poslední možnou psychickou podporu a následkem může být úmysl či samotný pokus o sebevraždu.

Jakmile se člověk a jeho zvláštnosti, vlastnosti, slabosti a intimní záležitosti stanou předmětem výsměchu a pomluv, pak každý pracovní den představuje pro oběť peklo s důsledky fyzické, psychické a sociální povahy.

## 5.2 Důsledky pro organizaci

Mobbing a s ním spojené negativní důsledky se rovněž odráží v rámci organizace. Mezi hlavní problémy, které se k psychickému násilí vztahují a které musí vedení řešit, patří vysoká fluktuace zaměstnanců, špatná docházka pracovníků, častá nemocnost, pokles produktivity a výkonnosti, špatné interpersonální vztahy na pracovišti, neuspokojení z práce či nízká motivace.

Všechny tyto skutečnosti přináší organizacím značné zásahy do rozpočtů. Přitom jen nepatrné množství vedoucích pracovníků si uvědomuje, že náklady, které musí organizace vynaložit na řešení psychického násilí na pracovišti, by mohly být zcela nulové, kdyby ve společnosti fungovaly pravidla a procesy zamezující vzniku psychoteroru.

V roce 1990 Leymann (1996) odhadoval, že peněžní kalkulace, kterou musí organizace vynaložit v rámci jedné mobbované osoby, se pohybují v rozmezí mezi \$30.000 – 100.000 za rok. Tato částka však zohledňuje pouze náklady spojené s pokrytím absence poškozeného a náklady spojené s jeho odchodem ze společnosti.

Již v sobě nezahrnuje náklady, které vznikají v souvislosti s následným nábořem a výběrem zaměstnanců, náklady na pokrytí, kdy dané místo není obsazeno a další finanční prostředky spjaté se zaškolením nového pracovníka. Můžeme rovněž očekávat, že výše konečné částky může v závěru i několikanásobně vzrůst, připočítáme-li k ní náklady za ušlý zisk či možné žaloby, soudní vyrovnání apod.

Svobodová (2008, s. 85-86) zdůrazňuje, že odchod mobbovaného jedince v sobě skrývá nebezpečí poškození jména organizace, která mobbing dopustila. Oběť totiž bývá pod vlivem negativních pocitů a emocí. Zároveň takovýto jedinec může přejít ke konkurenční společnosti a zneužít důvěrných informací, které získal na základě předchozí pozice. Rovněž je důležité zmínit, že s obětí mohou odejít i další pracovníci, kterým nastavená atmosféra nevyhovuje. Organizace tak může přijít o klíčové zaměstnance.

Všechny výše zmíněné jevy způsobují snížení výkonu organizace, a pokud se dlouhodobě nastalá situace neřeší, mohou vést ke ztrátě konkurenceschopnosti a v extrémním případě k zániku samotné společnosti.

### **5.2.1 Fluktuace**

Jedním ze způsobů, jak může oběť mobbingu reagovat na ataky agresora, je rozvázání pracovního poměru. Tuto cestu volí především ti jedinci, kteří se chtějí vyhnout bezprostřední konfrontaci s původcem psychoteroru a celou situaci rychle vyřešit. Takové jednání většinou vede k posílení sebevědomí mobbujícího a upevnění jeho pozice.

Fluktuace s sebou přináší nemalé náklady, neboť organizace musí vynaložit energii, sílu a rovněž finanční prostředky na výběrové řízení, na školení nového zaměstnance apod. Rovněž ovlivňuje chování a jednání ostatních zaměstnanců a zvyšuje jejich nespokojenost, neboť každý nový a neznámý prvek ve společnosti představuje psychickou zátěž.

Pokud není mobber odhalen a potrestán, stává se reálnou hrozbou, která může kdykoli zaútočit na další jedince v organizace a způsobit tak jejich hromadné odchody.

### **5.2.2 Nemocnost**

Další způsob, který poškozený může volit, aby se vyhnul bezprostřednímu kontaktu s původcem psychického násilí na pracovišti, je zvýšená nemocnost. K tomuto kroku ho mnohdy vedou i zdravotní potíže psychického a psychosomatického původu.

Časté a prodlužující se absence zaměstnance jsou pro organizaci finančně náročné, mají negativní vliv na morálku poškozeného, ale i dalších zaměstnanců. Ti totiž ve většině případů musí vykonávat práci za nemocného jedince a to může vést k zhoršení interpersonálních vztahů na pracovišti a k celkové negativní atmosféře v zaměstnání.

### **5.2.3 Produktivita a kvalita práce**

Systematické útoky, konfliktní jednání, negativní atmosféra na pracovišti, zdravotní a psychické potíže a častá nemocnost má jednoznačně vliv i na produktivitu

a kvalitu práce. Je důležité zmínit, že ke snížení výkonnosti nedochází jen u oběti a agresora, ale u všech ostatních zaměstnanců, kteří jsou s aktéry psychického násilí v zaměstnání v bezprostředním kontaktu.

Mobbing ve svých důsledcích ničí kreativitu a závažným způsobem ovlivňuje strukturu a soudržnost týmu a týmové práce. Neschopnost vzájemné kooperace, sdílení informací a nápadů, vzájemná podpora a pomoc jsou předpokladem a základem k dosažení dílčích i strategických úkolů. Pokud však v organizaci chybí nebo jsou nedostatečné, mohou vést k tomu, že zaměstnanec či obchodní partner ztratí důvěru v organizaci. V takovém případě jsou následky fatální a mohou vést k zániku celé organizace.

### **5.3 Důsledky pro společnost**

Mobbing je sociální jev, který se zakládá na interpersonálních vztazích mezi jedinci. Toto negativní chování bezprostředně zasahuje do všech oblastí společenského života, ovlivňuje životy aktérů mobbingu, ale i lidí, kteří nemají s tímto fenoménem nic společného.

Podle Svobodové (2008, s. 86) stojí psychické násilí na pracovišti daňové poplatníky značné množství peněz. Vzhledem k tomu, že mobbing často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání, výrazně tím stoupá nemocnost - čímž dochází ke zvýšeným nárokům na nemocenské pojištění.

Zároveň psychoteror přináší negativní následky do vztahů oběti a jeho nejbližšího okolí. Pocity nespravedlnosti, neschopnosti, mrzutosti, sklíčenosti, apatie, či podrážděnosti způsobují nedorozumění a konfliktní situace v rodině a v kruhu přátel. *„A protože celá společnost jako makrostruktura je v podstatě tvořena jednotlivci, je zřejmé, že celkové klima ve společnosti je do značné míry ovlivňováno právě postoji jejich jednotlivých členů“* (Kmoníčková, 2005, s. 103).

V důsledku tak můžeme tvrdit, že negativismus vzniklý na základě psychoteroru se promítá a odráží v celé společnosti a může být rozhodujícím aspektem, jenž ovlivňuje všechny sociální procesy podílející se na formování lidského společenství.



## 6 ZÁVĚR

Lidský život je bezesporu spjatý s prací. Pro většinu lidí znamená zaměstnání daleko více než jen určitý prostředek obživy či možnost, jak uspokojit své potřeby materiální a duchovní povahy. Práce je především způsob, který nám umožňuje se seberealizovat a uskutečňovat své sny a přání.

U mnoha lidí pramení větší část jejich sebevědomí a pochopení vlastního já z pracovní existence. Uznání, kterého se nám dostává v zaměstnání, se nedá vyvážit uznáním v soukromí. Jakmile je nám tato důležitá forma seberealizace upírána, znamená to pro nás závažný zásah do pocitu osobního blaha, který se často projeví i v našem soukromém životě.

Mobbing je fenomén, který systematicky a cíleně útočí na sebevědomí a sebehodnocení konkrétního jedince – oběti, s cílem jej co nejvíce poškodit a deformovat. Tato taktika se vyznačuje značnou krutostí, bezohledností a v některých případech dosahuje takové míry, že bývá psychology a psychoterapeuty přirovnávána k utrpení, které vzniká v souvislosti s válečnými konflikty či živelnými katastrofami.

Psychické násilí v zaměstnání vždy poškozuje zdraví obětí, ale zásadním způsobem negativně ovlivňuje jednání a chování agresora, ostatních zaměstnanců, celé organizace, ale i společnosti obecně. Bezprostředně poznamenává životy rodiny a přátel oběti, kteří musí čelit náhlým proměnám v chování poškozeného, jež si mnohdy nedokáží racionálně vysvětlit.

Neznalost podstaty mobbingu a nedostatečná pozornost věnovaná problémům v interpersonálních vztazích na pracovišti přispívá k rozvoji a rozšiřování psychoteroru v organizacích. Zásadní roli při vzniku mobbingu sehrává i nejistota způsobena nedávnou ekonomickou krizí, která způsobila vlnu propouštění a strach ze ztráty pracovního místa. Pocity nejistoty, frustrace, agrese, stres, konfliktní jednání a zároveň nedostatky v organizačních procesech a jevech, vnímáme jako „stavební prvky“, které se zásadním způsobem podílí na vzniku a průběhu mobbingu.

Aby člověk dokázal správně s násilnickými aktivitami na pracovišti zacházet, aby je mohl zvládat, je naprosto nezbytné dozvědět se o mobbingu co nejvíc

informací. Jedině tehdy, pokud bude každý seznámen s projevy a důsledky mobbingu v zaměstnání, může této hrozbě efektivně čelit, předcházet jí a aktivně se zasazovat o „zdravé“ organizační prostředí.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Vydavatelství ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

BUSINESSINFO. *Občanský zákoník*. [online]. Praha: Havit. Poslední revize 11. 5. 2010. [cit. 2010-05-11]. ISSN 1213-7235. Dostupné z www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast1.aspx> >.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 181. ISBN 80-85943-81-6.

*Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem : k 1.1. 2010*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc : Anag, 2010. 1095 s. ISBN 978-80-7263-496-5.

DAVENPORT, Noa, DISTLER SCHWARZ, Ruth, PURSELL ELLIOTT, Gail. *Mobbing : Emotional Abuse in the American Workplace*. 3rd edition. Iowa : Civil Society Publishing, 2005. 216 s. ISBN 0-9671803-0-9.

FERARRI, Elena. *RAISING AWARENESS ON MOBBING : an EU Perspective* [online]. 2004, April 2004 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z www: [http://ec.europa.eu/justice\\_home/daphnetoolkit/files/projects/2003\\_152/mobbing\\_eu\\_perspective\\_cras\\_2003\\_152.doc](http://ec.europa.eu/justice_home/daphnetoolkit/files/projects/2003_152/mobbing_eu_perspective_cras_2003_152.doc).

H AIS, Karel, HODEK, Břetislav. *Velký anglicko-český slovník : I. A - E*. 2. vyd. Praha: Academia, 1991. 760 s. ISBN 80-200-0065-8.

H AIS, Karel, HODEK, Břetislav. *Velký anglicko-český slovník : II. F - M*. 2. vyd. Praha: Academia, 1992. 784 s. ISBN 80-200-0066-6.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 776 s. ISBN 978-80-7367-569-1.

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

- KMONÍČKOVÁ, Jana, WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing na pracovišti*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z www: <<http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/3.pdf>>.
- KOLMAN, Petr. *Když se řekne stalking...* [online]. 2008 [cit. 2010-01-02]. Dostupné z www: <<http://www.ceskaskola.cz/Ceskaskola/Ar.asp?ARI=1049802=2127>>.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena., MAŘÍKOVÁ, Hana., UHDE, Zuzana. 2006. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 156 s., ISBN 80-7330-090-7.
- LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia : Epidemiological Findings* [online]. 1996, 1996 [cit. 2010-02-05]. Dostupný z www: <http://www.leymann.se/English/13100E.HTM>
- LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia : Psychological terrorization - the problem of terminology* [online]. 2003 [cit. 2010-02-05]. Dostupný z www: <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM>.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-1679-9.
- NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra. *Sám proti agresí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- VOLAVKA, Jan. *Sociabilita jedince*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. s. 207. ISBN 978-80-5431.

VÝROST, Jozef. *Aplikovaná sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Portal, 1998. s. 383.  
ISBN 80-7178-269-6-

WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing - dysfunctional behavior in organization*. [online].  
2009 [cit. 2009 04 15]. PDF. Dostupné z www: <<http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/5.p>.

## 8 SOUPIS BIBLIOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Moc, vliv, autorita*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 126. ISBN 80-7261-053-8.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. Praha 3 : Argo, 2001. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.

HIRIGOYEN, Marie-France. 2002. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha 8 : Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 192. ISBN 80-7169-206-9.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 2002. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.

KRČMÁŘOVÁ, Gabriela. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?* [online]. Ikaros, 2002, roč. 6, č. 6 [cit. 2010-3-20]. Dostupné z www: <http://www.ikoras.cz/node/964>. ISSN 1212-5075

ŠTĚPANÍK, Jaroslav., KOHOUTEK, Rudolf. 1999. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství, 1999. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

ZÁKONÍK PRÁCE, 2010. *Zákoník práce*. Český Těšín: Poradce, 2010. ISSN 1211-2437.