

## **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? Vzorce 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 útočnicka 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 strůjcům 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. Nezřídka 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 vymyšlení, 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 sebevědomí. 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.**



























