


## Mobbing a jeho vliv na bezpečnost práce

 30.04.2008

### Mobbing and its Influence to Work Safety

**Lenka Svobodová<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Výzkumný ústav bezpečnosti práce, [svobodova@vubp-praha.cz](mailto:svobodova@vubp-praha.cz)

bezpečnost práce

mobber

mobbing

psychické násilí

#### Abstrakt

*„Veškerá krutost pochází ze slabosti.“ (Seneca)*

Psychické násilí v zaměstnání je vážným problémem, který je stále velmi podceňován. Navíc se čím dál častěji na pracovištích objevuje mobbing neboli šikanování kolegy kolegou. Ačkoliv významně ovlivňuje bezpečnost a zdraví na pracovišti, není mu věnována dostatečná pozornost. Příčiny tohoto jevu jsou v osobnosti mobbera, špatně nastavené firemní kultuře, nesprávné organizaci pracoviště 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 celou firmu. Mnoho zaměstnavatelů však neumí situaci ani předcházet, natož ji řešit. Často jsou totiž odstraňovány pouze následky a nikoliv příčiny. Pod vlivem mobbingu dochází u obětí ke změnám motivace, postoje k práci a poruchám koncentrace pozornosti, což může mít za následek zvýšenou míru selhání, chyb či úrazů. Cílem mého článku je poukázat na nebezpečnost mobbingu a následky, který tento patologický jev způsobuje.

**Klíčová slova:** mobbing, mobber, psychické násilí, bezpečnost práce

#### Abstract

*"All cruelty springs from weakness" (Seneca)*

Psychical violence at work is a significant although much underestimated problem. Mobbing – or victimisation of a person by his/her colleagues – is on the rise at the workplaces now. Although it influences occupational safety and health at work to a significant extent, insufficient attention is being paid to it. This condition is due to mobber's personality, a wrong set of corporate culture, bad workplace organisation and mostly the management style. Superior workers ought to realise that this pathologic phenomenon does not only imply outcomes for the victim but for the whole company as well. A lot of employers are not able to prevent the situation, let alone solve it. The results, instead of reasons, are often abolished. The results of this phenomenon for a worker are change in motivation, work attitude and concentration failures. The victim is therefore prone to a higher rate of failures, errors or accidents. My article aims to show the danger of mobbing and outcomes to be brought about by this phenomenon.

**Keywords:** mobbing, mobber, psychical violence, occupational safety

## Úvod

Patologické vztahy na pracovišti rozhodně nejsou žádnou novinkou nebo módním trendem, nicméně jejich souvislost s bezpečností práce je stále větší. Čím dál častěji se totiž objevuje psychické násilí, které je na rozdíl od násilí fyzického, šikany či jiných druhů agresivního chování, stále podceňováno či ignorováno (v anglicky mluvících zemích se používá spíše termínů *bullying* nebo *emotional abuse*). V našich poměrech je více známý *bossing*, kdy nadřízený „šikanuje“ své podřízené, opačným případem je *staffing*. Stále rozšířenější se však stává *mobbing*. Švédský výzkum odhalil, že nejčastěji k psychickému násilí dochází právě mezi kolegy – 44% (Kratz 2005). I když je pro zaměstnavatele určitě svízelné si uvědomit, že se někdo z firmy může dopouštět násilí, nelze zavírat oči a tvářit se, že se takový jev nevyskytuje.

## Původ a znaky mobbingu

Termín *mobbing* je odvozen z anglického slovesa *to mob* (obtěžovat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se na...) a svůj původ má ve zvířecí říši. Rakouský etolog Konrád Lorenz (1903-1989) jím popisoval chování zvířat, která si brání své teritorium. O přenesení slova *mobbing* do psychologie i o jeho rozšíření se významně zasloužil švédský psycholog německého původu Heinz Leymann (1932-1999). Při své práci s klienty se vztahovými problémy si totiž všiml, že podobné chování se vyskytuje také u lidí na pracovištích.

*Mobbing* je přesně vymezená forma teroru. Zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelské a neetické chování má za cíl vybraného jedince ponížit, znevážit, vyloučit z kolektivu a donutit k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Navíc je soustavný tlak vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jak se na pracovišti chová. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností. Toto nesmyslné chování vůči zaměstnanci ohrožuje nejen jeho zdraví a bezpečnost, ale rovněž znehodnocuje i celou pracovní atmosféru. *Mobbing* může zahrnovat verbální či fyzické napadání – projevuje se v jednání, slovech, mimice, gestech či textech. Rejstřík *mobberových* technik je velmi široký. Počínaje nezdravením, pomlouváním, intrikováním, přes izolaci, napadání odborných schopností, soukromí až po zamlčování informací, „ztráty“ podkladů anebo dokonce nasazování virů do PC. Ať už *mobber* využívá drobných či větších útoků, téměř bez výjimky je přítomen degradující přístup, ponižování a zesměšňování.

Základním znakem *mobbingu* je dlouhodobost. Profesor Leymann stanovil, že útoky na jedince musí probíhat minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Jinak se o *mobbing* nejedná. Tímto pravidlem chtěl jednoznačně odlišit *mobbing* od jiných krátkodobých strategií či konfliktu. Dalším charakteristickým rysem *mobbingu* je skrytost. Každý jeho projev totiž izolovaně působí jako drobné legrácky či běžné neshody. Ale jen oběť ví, že tyto zdánlivě

neškodné naschvály, kanadské žertíky či vtípky nejsou ani ojedinělé ani náhodné, ale naopak pravidelnou součástí pracovní doby. Vzhledem k tomu, že tyto plíživé, drobné a nenápadné útoky nejsou na první pohled vidět, je vcelku logické, že si ho zpočátku nevšimne ani oběť, natož její okolí. To je jeden z hlavních důvodů, proč se dá mobbing velice těžko dokázat. Navíc pachatelé násilí nemohou být konfrontováni s důsledky svého chování a vystaveni námitkám i proto, že nezřídkem k realizaci svých nápadů volí prostředníky, kteří je za ně, ať už vědomě či nevědomě, uskutečňují.

## **Příčiny a průběh mobbingu**

Často je prezentován názor, že oběťmi se stávají pouze lidé slabí či nějak handicapovaní – ale to je mýtus. Autoři mobbingové literatury jsou v této otázce zajedno – typický profil oběti neexistuje. Může se jí stát kdokoliv z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Nicméně profesor Leymann dospěl k názoru, že určitou náchylnost stát se obětí konstatovat lze. Nejvýrazněji ohrožení jsou lidé, kteří se něčím odlišují. Není podstatné, zda se jedná o odlišnost fyzickou či psychickou. A stejně jako v negativěch, lze vybočovat i svými pozitivy. Všeho dokáže mobber využít – negativní odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality; pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží. Nejohroženější jsou lidé osamělí (např. žena čistě v mužském kolektivu nebo naopak), lidé něčím nápadní (lišící se např. rasou, přízvukem, vzhledem, oblečením, inteligencí, zodpovědností, poctivostí, aktivitou, nadšením, slušností, nízkým sebevědomím, nízkou sebedůvěrou apod.) a také lidé úspěšní. Speciální kategorií jsou zaměstnanci noví. Nejčastějšími důvody k mobbingu bývá závist, žárlivost, nenávisť, pocit konkurence či hrozba změny zaběhlého režimu.

Stejně jako u obětí, tak ani u mobberů nelze sestavit typický profil. Nicméně opět je možné vysledovat určité charakteristické znaky. Z obecných temperamentových dispozic je u mobberů přítomna egocentričnost, autoritativnost, pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Velmi významnou roli hraje pocit méněcennosti a vůbec příčiny, které vycházejí z mobberovy nespokojnosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Mobber je rovněž mistr přetvářky a manipulace. Zpravidla si své nedostatky a slabiny uvědomuje, ale je velmi obratný v jejich maskování. Zakrývá své vlastní slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí. Mezi temperamentové dispozice, které se projevují v sociálním chování mobbera, patří velká snaha se prosazovat, nadřazovat či kritizovat. Mobber vidí na všem nedostatky a neustále má sklon na druhých hledat chyby. Z emočních aspektů chování nelze opomenout absenci empatie, emoční nezralost a nevyrovnanost. K výše uvedenému výčtu je nutné ještě přidat velmi slabou emoční inteligenci. Mobber neví, co jsou morální zábrany, úcta, rád poníží. Nezná pocity viny, ale obratně je dokáže navodit u druhých. Odmítá se vyjadřovat, říkat svůj názor, zaujímat stanovisko, nechává rozhodovat ostatní. Field (2007) přirovnává vývojovou úroveň mobberových emocí k pětiletému dítěti. Podle něj je mobber člověk, který se jeví navenek jako dospělý, nicméně uvnitř je stále dítětem. Chce využívat výhod dospělého světa, ale není schopen přijmout zodpovědnost, která s tím souvisí. Mobber je lhostejný k lidem, nerespektuje jejich práva, potřeby či přání. On sám však trpí pocity neuznání – má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti. Field (2007) dokonce srovnává mobbera s literární postavou Jekylla a Hyde. Hyde je k oběti zlý, sprostý, jízlivý, zlomyslný a mstivý, zatímco za přítomnosti svědků (Jekyll) je bezelstný, milý, nevinný, někdy až okouzlující. Pravdu, že Hyde je skutečná osoba a Jekyll pouze role, však znají jen mobber a jeho oběť.

Nejčastěji citované rozdělení pachatelů mobbingu je podle Huberové (1995) na tzv. strůjce mobbingu, náhodné pachatele a spoluúčastníky. Zatímco aktivní spoluúčastníci proti oběti vystupují společně, pasivní spoluúčastníci strůjcům mobbingu napomáhají tím, že problémy přehlížejí. Zdrojem mobbingu může být jediný kolega anebo skupina, která se k němu přidá. Nicméně to by k rozvoji mobbingu bylo stále málo. Velmi významnou roli hrají pracovní podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní. Atmosféra konkurence, vysokých požadavků na zvyšování výkonů a snižování nákladů a také strachu ze ztráty zaměstnání, vytváří pro mobbing vhodné podhoubí. Nicméně klíčovou úlohu má vždy vedoucí pracovník, jehož styl řízení, organizace práce, způsob komunikace s podřízenými a především postoj k patologickým vztahům, vznik a rozvoj mobbingu výrazně ovlivňuje.

*„Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán.“ (Kratz 2005).* Pokud se konflikt vystupňuje, stane se roznětkou. Nedostatek času a malá možnost si konflikt řádně vyjasnit, proces vznik mobbingu jen dotvoří. Nastává druhá fáze – psychický teror, ve které se jedinec stává terčem již systematických útoků. Zpočátku sice nejsou příliš časté, protože mobber spíše sonduje, co mu oběť dovolí a kam až může zajít. Začínají se však objevovat první zdravotní následky. Jak se ale útoky stávají častějšími a agresivnějšími, mobbing již nelze přehlédnout a nutí nadřízené reagovat (třetí fáze). Nezřídka však bývá situace chybně interpretována a veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti. Vyčítá se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace a často se nikdo ani nesnaží rozkrýt, že oběť byla do této situace násilně vtlačena. Zvenčí je vidět jen zhoršení výkonnosti, konflikty, časté pracovní neschopnosti, což okolí k utvoření názoru na viníka stačí. V poslední fázi nastává oficiální vyloučení z kolektivu (překládání do jiného oddělení, přidělování podřadných prací, snižování kompetenci) se snahou donutit pracovníka opustit zaměstnání. Ne vždy však oběť nutně musí projít všemi fázemi. I tak se bohužel cíle mobbingu ve většině případů naplní.

## Reakce a důsledky

Davenportová a kol. (1999) uvádějí ve své knize tři možné dopady následků mobbingu na oběť a jejich schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

- oběť mobbingu buď odolá anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit,
- 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 ji znemožňují pracovat.

Mnohé výzkumy ukazují, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti. Ale v každém případě mobbing 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 jeho soustředěnost, 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. Pak už se v podstatě nemusí jednat pouze o neshody na pracovišti, ale vše může přerůst do rozměrů legislativního pochybení.

*„Mobbing přináší ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává optimální výkon.“ (Šolcová, 1995).* Výkonnost obětí v důsledku snížené sebedůvěry a nedostatku motivace logicky klesá. Podle Beňa (2003) podávají tzv. „vnitřní výpověď, kdy jsou sice na pracovišti fyzicky přítomny, ale jejich výkon zůstává daleko za jejich skutečnými možnostmi. Objevuje se nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě. Oběť se cítí zranitelná, zbytečná, má narušené sebevědomí. Postupně se přidává sklíčenost, smutek či pesimismus. Dlouhodobé potíže a neustálé napětí ale mohou vyústit v trvale špatnou náladu, ztrátu chuti do života či diagnózu deprese. Bezvýhodná situace dokonce nezřídka vede i k myšlenkám na sebevraždu. Beňa (2003) uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání. Opakovaná kritika obětí znejistí, způsobí její menší

soustředěnost, začne dělat chyby. Což je spolu se zhoršením její výkonnosti důvodem ke kritice odborných schopností. To pochopitelně oběť ještě více znervózní a bludný kruh se tak uzavírá. Psychické následky však nezůstávají bez odezvy a brzy jsou následovány potížemi psychosomatickými. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, zad a rovněž i chronické trávící problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má za následek zvýšený krevní tlak, trvalé oslabení imunity zase může vést k většímu nebezpečí vzniku nádorových onemocnění. Často dochází k poruchám příjmu potravy a narušení spánku. Oběť není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od vnějšího světa a odcizuje svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se nebo užívat si život. Mobbing tedy narušuje nejen pracovní pohodu, ale také soukromí obětí. Kromě ztráty vztahů, zázemí či jistoty, navíc hrozí i ztráta zaměstnání či trvalé opuštění trhu práce.

*„Mobbing je pro ekonomiku ztrátových obchodem dosahujícím miliardových hodnot.“ (Huberová 1995). K ekonomickým ztrátám však dochází nejen kvůli nízkému výkonu obětí, ale i nedostatečnému využívání pracovní doby mobbery, kteří svoji energii spotřebovávají na vymýšlení nových zlomyslností. Mobbing však vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí, které mění atmosféru na celém pracovišti. Rozpadá se tým, roste neochota kolegů pomáhat, vedou se nekonečné debaty, snižuje se motivace a uspokojení z práce. Menší kreativita, nižší produktivita a špatná docházka není při mobbingu nic neobvyklého. Nehledě na fluktuaci, která znamená vynaložení dalších prostředků na nábor nového pracovníka a jeho zaučení. Bohužel však většina vedoucích pracovníků neumí situaci řešit. V důsledku nedostatku informací či mylného pocitu zachování klidu na pracovišti se raději zbavují snazšího protivníka, za kterého je díky dlouhodobému vystavení stresu považována téměř vždy oběť. Pokud je však mobber na pracovišti ponechán, může to být potvrzením jeho chování a samozřejmě není vyloučeno, že se u nového pracovníka nebude mobbing opakovat. S obětí navíc mohou odejít i další schopní pracovníci, kterým dusná atmosféra na pracovišti nevyhovuje. Ve firmě tak namísto schopných mohou zůstat pouze průměrní či podprůměrní. Tento fakt může vést k postupnému poklesu morálky celé firmy, snížení efektivity a časem i třeba ke ztrátě konkurenceschopnosti. Zaměstnavatelé si neuvědomují, že cena, kterou firma platí za mobbing je značná a především zbytečná. A přitom stačí více vnímat zkušenosti z ostatních zemí. „Dobrý zaměstnavatel se mobberů zbaví, protože jejich přítomnost na pracovišti je velmi nákladná.“ (Namie 2007).*

## Závěr

Zatímco v zahraničí existují antimobbingové zákony či antimobbingová ujednání a problematice mobbingu se věnuje náležitá pozornost, u nás je tento jev stále opomíjen. A to i přesto, že útoky pachatelů psychického násilí jsou čím dál častější i agresivnější. Vedoucí pracovníci si neuvědomují, že mobbing má negativní důsledky nejen pro oběť, ale jeho přehlížení či podceňování se negativně odráží v úspěšnosti firmy. K zachování vhodné pracovní atmosféry nestačí propustit oběť, jak se vedoucí pracovníci mylně domnívají. Boj proti mobbingu obnáší jak důraz na prevenci (budování pozitivního pracovního klimatu a kvalitní firemní kultury), tak na okamžité odstraňování jakýchkoliv náznaků. Pamatujte na slova Martina Luthera Kinga: *„Ten, kdo pasivně přijímá zlo je s ním spojený stejně jako ten, kdo ho páchá.“*

## Literatura

- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003.181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler , ELLIOT, Gail Pursell. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace.* Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999.
- FIELD, Tim. *Bully OnLine* [online]. Didcot: The Field Foundation, c1996-2007 [cit. 2007-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.bullyonline.org>>.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání.* Praha : Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-

- ❖ 200-0994-9.
- ❖ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografia, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- ❖ KMONÍČKOVÁ, Jana; WAGNEROVÁ, Irena. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, č. 3-4, s. 135-144.
- ❖ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- ❖ LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online] [cit. 2007-07-27]. Dostupný z WWW: <  
<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.
- ❖ NAMIE, Gary. *Workplace Bullying Institute* [online]. [cit. 2007-11-07]. Dostupný z WWW: <  
<http://www.workdoctor.com>>.
- ❖ ŠOLCOVÁ, Iva. Šikanování v zaměstnání: úvod do problému. *Československá psychologie*, 1995, č. 5, s. 440-443.

---

Autor článku:

[PhDr. Lenka Svobodová](#)