

Lenka Svobodová

# NENECHTE SE ŠIKANOVAT KOLEGOU

**Mobbing – skrytá hrozba**



**P**oradce  
ro praxi

# Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



*Děkuji svým rodičům  
za morální podporu nejen při psaní této knihy.*

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblastí vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.

PhDr. Lenka Svobodová

## **Nenechte se šikanovat kolegy**

### **Mobbing – skrytá hrozba**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 3248. publikaci

Odpovědná redaktorka Helena Varšavská

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 112

První vydání, Praha 2008

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photo © profimedia.cz

**ISBN 978-80-247-2474-4** (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6109-1 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

<b>O autorce</b> .....	9
<b>Slovo autorky</b> .....	11
<b>Komu je kniha určena?</b> .....	13
<b>Úvod</b> .....	15
1. kapitola	
<b>Trocha teorie nikoho nezabije aneb něco málo z historie a současnosti</b> .....	17
1.1 Patologické vztahy v práci .....	18
1.2 Co to vlastně mobbing je .....	18
1.3 Malý exkurs do historie aneb pátrání po původu slova mobbing .....	19
1.4 Šikana, nebo mobbing? .....	20
1.5 Výskyt mobbingu .....	21
2. kapitola	
<b>Poznám ho aneb znaky a cíle mobbingu</b> .....	23
2.1 Malý test: Jste vystaveni mobbingu? .....	24
2.2 Mobbing není konflikt .....	26
2.3 Znaky mobbingu .....	26
2.3.1 <i>Beze stop?</i> .....	27
2.3.2 <i>Skrytost</i> .....	28
2.3.3 <i>Zákeřnost</i> .....	28
2.3.4 <i>Nebezpečnost</i> .....	29
2.4 Mobbing, nebo paranoia? .....	29
2.5 Cíle mobbingu .....	30
3. kapitola	
<b>Proč mobbing přichází na svět aneb příčiny mobbingu</b> .....	33
3.1 Proč mobbing existuje? .....	34
3.2 Příčiny vzniku mobbingu .....	34
3.2.1 <i>Atmosféra na pracovišti nahrávající mobbingu</i> .....	35

3.2.2 Příčiny vzniku mobbingu plynoucí ze špatného stylu řízení .....	36
3.2.3 Riziková pracoviště .....	38

### 4. kapitola

<b>Všechno má svá pravidla aneb fáze mobbingu .....</b>	<b>39</b>
4.1 Všechno začíná konfliktem .....	40
4.2 Systematický psychický teror .....	41
4.3 Když mobbing už nelze utajit aneb mobbing – věc veřejná ....	42
4.4 Oficiální vyloučení – mobber vyhrál .....	42

### 5. kapitola

<b>Co je to za člověka, který mi ubližuje aneb mobber a jeho motivy ...</b>	<b>45</b>
5.1 Může to být kdokoliv? .....	46
5.2 Kdo je to mobber? .....	46
5.3 Profil pachatele mobbingu .....	46
5.3.1 Temperamentové charakteristiky .....	47
5.3.2 Vztahy k druhým .....	47
5.3.3 Emoce a charakter .....	48
5.3.4 Zodpovědnost .....	48
5.3.5 Únikové strategie .....	49
5.4 Typy mobberů .....	49
5.4.1 Co může vést mobbera k útokům? .....	49
5.5 Kdo je horším mobberem – muž, nebo žena? .....	53

### 6. kapitola

<b>Mohu to být i já aneb existuje typická oběť? .....</b>	<b>55</b>
6.1 Existuje profil typické oběti? .....	56
6.1.1 Fyzická odlišnost .....	56
6.1.2 Psychická odlišnost .....	57
6.1.3 Nový pracovník .....	59
6.1.4 Obětní beránek .....	60
6.2 Odolnost proti mobbingu .....	61
6.3 Je oběť spoluvínikem? .....	61
6.4 Vztah mobbera a jeho oběti .....	62

### 7. kapitola

<b>Mobber útočí aneb techniky a zbraně mobbingu .....</b>	<b>63</b>
7.1 Techniky mobbingu .....	64
7.1.1 Slovní útoky .....	65

7.1.2 Mimoslovní útoky .....	67
7.1.3 Další techniky .....	67
7.1.4 Zákeřné způsoby boje .....	69
7.2 Jak probíhá komunikace s mobberem? .....	70

## 8. kapitola

<b>Co to s námi dělá aneb jaké jsou reakce na mobbing</b> .....	<b>73</b>
8.1 Jak na mobbing reaguje oběť .....	74
8.2 Reakce ostatních kolegů .....	77
8.3 Reakce rodiny a přátel .....	79

## 9. kapitola

<b>Jak to může končit aneb důsledky mobbingu</b> .....	<b>81</b>
9.1 Důsledky pro jedince .....	82
9.1.1 Psychické důsledky .....	83
9.1.2 Psychosomatické důsledky .....	84
9.1.3 Sociální důsledky .....	84
9.2 Důsledky pro firmu a společnost .....	85

## 10. kapitola

<b>Nenechte si to líbit aneb jak se bránit mobbingu</b> .....	<b>87</b>
10.1 Prevence z pohledu firmy .....	88
10.1.1 Pravidla .....	88
10.1.2 Výběr pracovníků .....	89
10.1.3 Dostatek informací .....	89
10.1.4 Vedoucí pracovník .....	90
10.2 Prevence z pohledu jedince .....	91
10.3 Co dělat, když už mobbing nastal? .....	91
10.4 Jak mohou pomoci kolegové? .....	97
10.5 Co by měl udělat nadřízený? .....	97
10.6 Jak může pomoci rodina? .....	98
10.7 Co může udělat společnost? .....	99
10.8 Právní obrana .....	99

<b>Závěr</b> .....	<b>103</b>
--------------------	------------

<b>Seznam literatury</b> .....	<b>105</b>
--------------------------------	------------





# O autorce

## PhDr. Lenka Svobodová (\*1971)

Vystudovala jednooborovou psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy (2001). V roce 2002 složila rigorózní zkoušku, v současné době pokračuje v postgraduálním studiu (PhD.). Již během studia na VŠ si začala plnit svůj dětský sen a pracovala jako učitelka. Po státní zkoušce se do školství vrátila a věnovala se dětem s poruchami učení a chování. Další zkušenosti sbírala v oblasti kariérového poradenství a výzkumů ve školství. Poté pracovala ve Speciálněpedagogickém centru pro mentálně postižené. Právě zkušenosti ze školství ji inspirovaly k napsání knihy na téma patologických vztahů na pracovišti. V současné době působí ve Výzkumném ústavu bezpečnosti práce. Je členkou Českomoravské psychologické společnosti (ČMPS) a zakladatelkou časopisu Psychologie Dnes (dříve PROPSY). Věnuje se lektorské a publikační činnosti. Je spoluautorkou knihy pro uchazeče o studium na VŠ – Testy na andragogiku a personální řízení (Tutor 2004, Fragment 2008), autorkou regionální monografie Záhornice v běhu staletí (2000) a několika článků (např. Československá psychologie, Psychologie v ekonomické praxi, MF Dnes, ...). Ve volném čase hraje florbal, jezdí na kole a trampuje po českých, moravských a slezských hradech či zříceninách.





# Slovo autorky

K napsání knihy *Nenechte se šikanovat kolegou aneb Mobbing – skrytá hrozba* mě inspirovalo několik okolností. Na počátku stála vlastní zkušenost. Poté jsem se začala zajímat o teoretickou stránku věci a rozhodla se vyhledat všechny dostupné materiály i hovořit na toto téma s lidmi. Zjistila jsem, že zatímco jedna část mnou „zkoumané“ populace má podobné zkušenosti jako já, druhá část vykazovala naprostou neinformovanost. Velké množství více či méně závažných případů mě přivedlo k rozhodnutí, že je potřeba tuto problematiku přestat přehlížet, chodit okolo ní po špičkách nebo se tvářit, že vůbec neexistuje.

Slovo šikana v názvu sice není úplně vhodným synonymem slova mobbing, nicméně jsem ho zvolila proto, že jeho význam je všem známý, a tedy i dostatečně srozumitelný.

Jména v příkladech – paní Nováková a pan Novák – jsou vybrána jako synonyma pro ženské či mužské oběti mobbingu v mé knize a se jmény skutečných obětí nemají nic společného.



# Komu je kniha určena?

Kniha si zcela jistě najde řadu zájemců a v podstatě je určena širokému okruhu čtenářů – jednouše řečeno tedy VŠEM. Svě poučení si zde najde každý, zejména ten, kdo měl již v této sféře nějaký zážitek. To znamená, že pro oběti mobbingu by kniha mohla plnit úlohu podpory v kritických chvílích, popřípadě i povzbuzení. Mobber, pokud by toho byl schopen, by si mohl uvědomit následky svých činů a jejich dopad na okolí. Pro kolegy, rodinu a přátele obětí zase může sloužit jako informace, jak nebezpečný jev mobbing je a co mohou pro svého „postiženého“ blízkého, kamaráda či kolegu udělat. Reagovat by však měli především vedoucí pracovníci, na kterých záleží, zda mobbing bude mít v jejich firmě zelenou, anebo zda ho utnou ještě v zárodku.

Nebudme lhostejní a pojďme společně proti těmto patologickým vztahům na pracovišti bojovat. Nelíbí se mi myšlenka, že schopní lidé odcházejí ze zaměstnání, které je baví, jenom proto, že nedokážou snášet psychický teror kolegy a že jejich společný nadřízený není schopen proti mobbingu, resp. pachateli násilí, účinně zasáhnout. Nikdo přece neví, kdo bude příští obětí. Co když to budete právě vy?

Ze srdce všem přeji, aby mobbing nezažili, a pokud už se to stalo, aby vszládli bez větších následků.



# Úvod

Mobbing (v anglicky mluvících zemích bullying) je možná pro většinu z vás neznámým slovem, ale pro málokoho bude neznámým jevem. Jedná se o psychický teror na pracovišti, zjednodušeně – šikanu mezi kolegy. Psychické násilí v zaměstnání je vážný problém, který je stále velmi podceňován. Tento fenomén je bohužel rozšířený mnohem víc, než se nám líbí a než je společnost ochotná uznat. A přitom jeho nebezpečnost stále stoupá. Mobbing se týká každého z nás – někdo je obětí, jiný mobberem a velká většina z nás je více či méně aktivními nebo pasivními spoluúčastníky. Mobbing existuje tak dlouho jako práce sama. Příležitostné incidenty, o kterých se hovoří v médiích, jsou jen vrcholkem obrovského ledovce. Navíc mobbing nemá logiku, podle které by byli oběti vybíráni, to znamená, že nikdo nemůže s jistotou 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 s klasickou šikanou, které se na rozdíl od mobbingu věnuje velká pozornost již velmi dlouho.

Mobbing je v příčinné souvislosti s otázkou bezpečnosti práce, neboť pod jeho vlivem dochází u oběti k poruchám koncentrace pozornosti, což může mít za následek zvýšenou míru selhání, chyb či úrazů. Příčiny tohoto jevu nejsou jen v osobnosti mobbera, ale především ve špatně nastavené firemní kultuře, která dává přednost konkurenčním vztahům, kde nechybí závist, ale naopak chybí etika. Dále ve špatné organizaci pracoviště, nedůsledné kontrole činnosti zaměstnanců, a zejména ve stylu řízení. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že tento patologický jev nemá negativní důsledky pouze pro oběť, ale také pro firmu i celou společnost. Pro zaměstnavatele je určitě svízelné si uvědomit, že se někdo z firmy může dopouštět násilí. Nicméně nelze zavírat oči a tvářit se, že takový jev se u nás nevyskytuje. Bohužel však mnoho vedoucích pracovníků neumí situaci předcházet, natož ji řešit. Často dochází jenom k odstraňování následků, a nikoliv příčin. V reálu to znamená, že je oběť v rámci zachování klidu na pracovišti vyštvána, zatímco mobber dále zůstává. Tento přístup může být však podporou mobberova jednání, což často znamená, že příště „udeří“ znovu a dost možná i s větší razancí.





# 7

## Trocha teorie nikoho nezabije aneb něco málo z historie a současnosti

V této kapitole se dozvíte:

- » co se skrývá pod patologickými vztahy v práci
- » co je to mobbing a odkud se vzal
- » čím se mobbing odlišuje od šikany
- » jak se vyznat v cizích slovech
- » jaký je výskyt mobbingu u nás

## 1.1 Patologické vztahy v práci

Agrese, násilí, konflikty a nejrůznější neshody se vyskytovaly na pracovišti vždy a nedá se očekávat, že by se v budoucnu situace podstatně změnila. Malé „pracovní“ války se vedou od dob, co práce existuje. Protikladné potřeby a představy každého jedince jsou častým zdrojem patologických vztahů. Rozhodně však nelze říci, že každý konflikt je mobbingem. To by bylo přehnané, a především nesprávné. Znepokojující je ale fakt, že jde o případy stále častější, stále brutálnější a se stále těžšími důsledky.

S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně k vzniku neutěšených poměrů na pracovišti přispívá.

Zatímco šikánování na vojně nebo ve škole je známé a popsané vcelku podrobně, o šikaně na pracovištích neboli mobbingu se mluví velmi málo anebo jen v případě medializace problému.

## 1.2 Co to vlastně mobbing je

Definic existuje mnoho, ale jednotná mezinárodně uznávaná v podstatě nikoliv. Více či méně však všechny vycházejí z definic profesora Leymanna, který se vztahům na pracovišti intenzivně věnoval (viz dále).

Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.

Pro označení těchto jevů na pracovišti se užívá mnoho termínů. Čeština nemá jednotné synonymum pro slovo mobbing. Co autor, to jiný názor. Často se překládá jako psychoteror, (psychický) teror, (psychické) týrání, (psychické) násilí, nepřesně i jako šikana. Nicméně Češi jsou národ vynalézavý a poradili si s překladem po svém – někteří lidé užívají poněkud hrubšího ekvivalentu „buzerace“.

Hirigoyen (2002) nebezpečnost těchto jevů zdůrazňuje slovním spojením „psychická vražda“. Jihoafričanky Marais a Herman dokonce lidi provozující