

PODCAST ŠIKANA V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu

Jana Ranglová
Joža Spurný

Další díl ze série podcastů VÚBP, který vznikl pod patronací Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, se zaměřil na fenomén šikany v pracovním prostředí neboli mobbing (šikana mezi spolupracovníky), bossing (šikana ze strany nadřízeného) a staffing (šikana vedoucího jeho podřízenými). Tyto jevy mají negativní vliv nejen na postiženého pracovníka, protože stres, kterému je vystaven, může vyvolat i dlouhodobé psychické i fyzické potíže, ale ovlivňují i jeho rodinu a nejbližší okolí a v neposlední řadě také rapidně zhoršují mezilidské vztahy na pracovišti, vedou k častějším absencím, k vyšší fluktuaci pracovníků a celkově ke snížení pracovního výkonu celého kolektivu. Proto je třeba hledat cesty k prevenci mobbingu, a pokud už tato situace nastane, být připraven a vědět, jaký obranný postoj zaujmout.

Jak poznáme, že jsme se stali obětí mobbingu?

Jaké jsou jeho typické projevy?

Kde leží hranice mezi šikanou na pracovišti a řešením běžných pracovních konfliktů?

A jak se nejlépe bránit, ať už psychologicky vytvořením vlastních obranných mechanismů, nebo právní cestou?

Na tyto a další otázky se pokusili odpovědět protagonisté tohoto podcastu.

Cílem tohoto podcastu bylo seznámit širokou veřejnost s problematikou šikany v pracovním prostředí a s jejími nejčastějšími formami – mobbingem, bossingem a staffingem.

■ ÚVOD: Co je cílem podcastu

Cílem tohoto podcastu bylo seznámit širokou veřejnost s problematikou šikany v pracovním prostředí a s jejími nejčastějšími formami – mobbingem, bossingem a staffingem. Tento v pořadí první projektový podcast byl koncipován jako úvod do problematiky se zaměřením na definici a rozpoznání šikany, seznámení s jejími formami, projevy, důsledky a obrannými

mechanizmy, které může využít zaměstnanec, který se stal obětí šikany na pracovišti.

V podcastu vystoupili Bc. Petra Lhotáková, LL.M., mentor a metodik projektů MPSV k eliminaci šikany na pracovišti Důstojné pracoviště a STOPPER, a forenzní psycholog doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, PhD.

*Existují
sice jasná
diagnostická
měřítka (např.
toto jednání
probíhá
minimálně
6 měsíců
s intenzitou
minimálně
1krát týdně),
ale na osobnost
jednotlivce může
mít devastující
vliv i jednání,
které těmto
kritériím
nebude zcela
odpovídat.*

Představení účastníků

Bc. Petra Lhotáková, LL.M., od roku 2018 pracuje jako lektor, mentor a metodik MPSV v projektech zabývajících se eliminací šikany na pracovišti veřejné správy Důstojné pracoviště a STOPPER. Působila jako vychovatelka v dětském domově. Nyní působí jako školní metodik prevence a asistent pedagoga v 8. třídě ZŠ Zruč nad Sázavou. Od roku 2015 je dosud nepravomocně propuštěná policistka poukazující od roku 2007 na šikanu v bezpečnostních sborech. Zakladatelka Odborové aliance IZS z.s. sdružující příslušníky bezpečnostních sborů, bývalá ředitelka Mobbing Free Institut, z.ú., a vedoucí e-poradny pro oběti šikany.

Doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, PhD., forenzní psycholog působící na Policejní akademii. Dlouhodobě se věnuje psychologickým otázkám násilí, interpersonálních konfliktů, krizové komunikace, nenásilného řešení agresivního chování jedinců a sociálních souborů, prosazování moci a poskytování podpory v policejní praxi a psychologickým zdrojům selhání člověka v emočně náročných situacích. Je autorem publikací Psychologie násilí, Psychologie výslechu, spoluautorem publikací Jak se bránit zločinu a Komunikačně náročné situace v policejní praxi.



HLAVNÍ POZNATKY z výzkumu

V úvodu vystoupila Petra Lhotáková, aby zodpověděla otázku, jak lze definovat pojem šikana na pracovišti – jako systematické, agresivní jednání, které útočí na osobnost nebo pracovní zařazení konkrétního jedince. Jedná se o systematickou likvidaci jedince, často skrytými a velmi sofistikovanými způsoby, přičemž v tomto jednání více vynikají při šikanování ženy, zatímco pro muže je typičtější jednání formou přímých hrozeb. Šikana může probíhat ze strany nadřízeného vůči podřízenému (bossing), mezi kolegy na stejné pozici v pracovní hierarchii (mobbing) nebo směrem od podřízených vůči nadřízenému (staffing).

Joža Spurný vymezil hranici mezi šikanou na pracovišti a běžnými konflikty, které v rámci pracovních vztahů zákonitě vznikají – jedná se o velice individuální záležitost závislou na vnímání konkrétního jedince. Existují sice jasná diagnostická měřítka (např. toto jednání probíhá minimálně 6 měsíců s intenzitou minimálně 1krát týdně), ale na osobnost jednotlivce může mít devastující vliv i jednání, které těmto kritériím nebude zcela odpovídat. Kromě zjevně agresivního chování má často ještě horší dopad skrytá manipulace, která umožňuje agresorovi dostat oběť tam, kam chce. Na druhou stranu nemůžeme hledat šikanu tam, kde se po nás chce jen běžné plnění pracovních úkolů a povinností (např. kontrola docházky na pracoviště v zákonných mezích apod.). Pro prevenci šikany

je nicméně zásadní, aby pracovník dokázal včas odhalit počínající příznaky šikany ještě dříve, než dojde k jejímu plnému rozvinutí. Patologické vztahy na pracovišti jsou většinou přítomny dlouho předtím, než k samotnému rozvoji šikany dojde, neřešené interpersonální konflikty pak vytvářejí ideální podhoubí pro její vznik.

Petra Lhotáková doplnila, že základem prevence šikany je komunikace a asertivní jednání, při kterém dáme jasně najevo, co nám na vzájemných vztazích vadí a s čím máme problém. Přehnaná kontrola a tlak na pracovní výkon vede dříve či později k tomu, že pracovník chyby skutečně začne dělat a začne automaticky chybovat i při plnění dosud banálních úkolů. Typickou reakcí jedince na tyto začínající projevy šikany je zprvu sebeobviňování, hledání chyb sám u sebe a víra, že jde pouze o přechodný stav. Pokud oběť v této fázi nezareaguje, nezačne situaci řešit a nesvěří se svému okolí, je poté už velmi těžké z rozjetého kolotoče šikany vystoupit. Oběť je už očerněna mezi spolupracovníky a dostane nálepku neschopného zaměstnance, za kterého ostatní musí dělat jeho práci.

Existuje domněnka, že šikana se týká pouze těch, kteří nějakým způsobem vybočují z řady. Tato situace se může ale dotknout prakticky kohokoliv, minimálně v případech, že nastupujeme do nového zaměstnání a jsme tedy dočasně cizorodým prvkem v již ustáleném



kolektivu. Docent Spurný nastínil, že pro eliminaci šikany je zásadní pochopit motivaci a příčiny jednání agresora, protože za vnější agresí se mohou skrývat pohnutky jako strach, osvojené tendence chování, nevyřešené vnitřní konflikty, pomsta nebo agresivita jako osobnostní rys (sociopati nebo psychopati se často stávají pachateli šikany). V první fázi probíhá většinou nejprve testování oběti, kdy agresor zkouší, jakým způsobem bude oběť reagovat na první ojedinělé útoky.

Pojem šikana je v obecném povědomí nejvíce spojen s prostředím, jako je např. vojna nebo škola, ale můžeme se s ní setkat prakticky kdekoli, v jakémkoliv odvětví lidské činnosti. Častým mýtem spojeným se šikanou je názor, že ostatní (kolegové, nadřízení) mi pomohou a nenechají mě v tom. V tomto případě ale bohužel velmi často nastupuje tzv. bystander effect (v překladu – efekt přihlížejícího), který se projevuje při nestandardní situaci (např. napadení, poskytnutí první pomoci) přenášením odpovědnosti na druhé osoby: „Proč bych já měl pomáhat, když jsou tady i ostatní?“ Z praxe bohužel vychází, že spoléhání na podporu kolegů a řešení šikany ze strany vedení se většinou ukáže jako marné, nadřízení situaci často řešit nechtějí a problém raději „zametají pod koberec“.

Bc. Lhotáková doplnila, že šikana bují všude tam, kde dochází k práci s lidmi a kde existuje kolektiv. Úcta, respekt, tolerance, pokora – tyto základní aspekty pomáhají vytvářet zdravé mezilidské vztahy, bohužel se však často vytrácejí. Dospělí lidé na rozdíl od dětí ztrácejí schopnost vyjádřit svoje emoce, projevit sebereflexi, přiznat vlastní chybu či se úplně běžně lidsky omluvit. Chyba v rámci organizace často nastává již při adaptačním procesu nového zaměstnance, kdy není přidělen nastupujícímu pracovníkovi vhodný mentor, který by mu předal informace nejen o interních předpisech

a BOZP, ale seznámil ho i s dynamikou a rozložením vztahů v rámci pracovního kolektivu, se zvyklostmi, běžným pracovním režimem apod. Naopak je často nový zaměstnanec přidělen k zaškolení někomu tzv. „za trest“, jeho adaptace je pak vnímána jako zdržování od práce, a nedojde tedy k jeho adekvátnímu začlenění do kolektivu.

Zvláštní kapitolou je pak tzv. klientská šikana, která se typicky vyskytuje např. na úřadech, přepážkách a v klientských centrech, kde dochází ke kontaktu zákazníka a úředníka, může se však týkat i profesí lékaře, zdravotníka, policisty apod. V těchto případech nezřídka dochází i k tomu, že nespokojený „klient“ vyhledá daného zaměstnance i mimo pracovní dobu a naruší jeho soukromí. Proti tomuto jednání je velice obtížné se bránit. Úřady mají pro tyto případy většinou nastaveny preventivní mechanismy proti tzv. „věcným stěžovatelům“ narušujícím běžný chod organizace. Případy vulgárního slovního napadání lze řešit i v souladu se zákonem o přestupcích.

V rámci preventivních kroků lze doporučit organizacím, aby si ve svých interních předpisech specifikovaly tzv. etický kodex organizace, který řeší základní principy chování a morálky zaměstnanců vycházející z Ústavy a Listiny základních práv a svobod. Tento etický kodex se netýká pouze chování zaměstnanců, ale deklaruje také celkový přístup managementu a nejvyššího vedení k vytváření pozitivního a zdravého pracovního prostředí. Zásadní je také pochopitelně prvotní výběr zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je však nesmírně obtížné už od prvopočátku v rámci výběrového řízení určit osobnostní rysy zaměstnanců a vyselektovat rizikové uchazeče. Proto je výhodné vytvořit si v rámci organizace síť tzv. peer pracovníků, kteří budou působit jako „ombudsmani“ pro oblast interpersonálních vztahů na pracovišti a budou

V rámci preventivních kroků lze doporučit organizacím, aby si ve svých interních předpisech specifikovaly tzv. etický kodex organizace, který řeší základní principy chování a morálky zaměstnanců vycházející z Ústavy a Listiny základních práv a svobod.

adekvátně vyškoleni k prevenci, diagnostice, analýze a řešení výskytu patologických jevů na pracovišti.

Jak se může z psychologického hlediska aktivně bránit sám zaměstnanec? Na to odpověděl jednoznačně doc. Spurný – zásadní je opět efektivně zvolená a asertivní komunikace. Obranná komunikace směrem k agresorovi vychází z vyjádření vlastních pocitů a emocí – aniž bychom danou osobu kritizovali, můžeme zřetelně vymezit hranice chování, které už je pro nás nepřijatelné, pomocí vět typu: „Vadí mi, že...“ apod. Jako další krok vlastních obranných mechanismů by mělo následovat hledání podpory u okolí, pomocí motivujícího rozhovoru stimulovat svoje kolegy k aktivní pomoci. Až jako poslední fáze, v případě že předchozí opatření selžou, by mělo následovat řešení oficiální cestou formou stížnosti. Také Bc. Lhotáková vidí jako nejúčinnější obranu proti jednání mobbera zvládnutí asertivní komunikace. Pokud půjde oběť okamžitě do vyhroceného konfliktu, situace se nijak neuklidní, naopak mobber tuto reakci očekává a v podstatě vítá. Projevení vlastních pocitů z dané situace je mnohem efektivnější, agresora většinou odzbrojí a je vytvořen prostor pro vzájemnou komunikaci a nalezení kompromisního řešení.

Může se zaměstnanec bránit právní cestou, pokud veškeré psychologické postupy obrany selžou? Český právní řád pojem šikana jako takový nezná. Můžeme operovat s pojmem diskriminace, který definuje antidiskriminační zákon, potažmo občanský zákoník

a zákoník práce, avšak diskriminace jako taková se vztahuje vždy k rase, pohlaví, věku, náboženskému vyznání, sexuální orientaci atd. Člověk však může být šikanován i ze zcela jiných příčin, jako je vzhled, sociální postavení, rodinný a soukromý život, vzdělání, hmotné zajištění apod., na které se diskriminace jako taková nevztahuje. V České republice je důkazní břemeno, co se týče prokázání šikany, přeneseno na oběť, nikoliv na mobbera. Jakým způsobem lze tedy šikanu prokázat? Občanský zákoník vymezuje specifické situace pro případ ochrany práv osobnosti, kdy lze použít např. nahrávání audiovizuálního záznamu, jedná se však o poměrně složitou problematiku, která přesahuje časový rámec tohoto podcastu. Obecně však lze říci, že ideální je nechat si vše, co považujeme za šikanózní jednání (neoprávněné výtky, nepřiměřené pracovní úkoly, které jdou nad rámec naší pracovní náplně apod.) předkládat v písemné podobě, případně k tomu písemně vyzvat nadřízeného. V tu chvíli už o tomto jednání existuje elektronická stopa, která může být použita jako důkaz.

Závěr

Positivní pracovní prostředí a zdravé interpersonální vztahy jsou předpokladem k dobré pracovní morálce a produktivitě práce. V případě vzniku šikany na pracovišti je důležité odhalit toto jednání včas, uvědomit si, že jsem se stal obětí šikany, pokusit se odhalit motivaci a pohnutky agresora a poté zpracovat vlastní reakce a emoční prožívání. Teprve poté je možné zvážit další postup a strategii k řešení situace.

Positivní pracovní prostředí a zdravé interpersonální vztahy jsou předpokladem k dobré pracovní morálce a produktivitě práce.

Dosažený VÝSLEDEK

Podcast Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2018–2022 a je součástí výzkumného úkolu 03-S4-2021-VÚBP Mechanismy potlačující mobbing, bossing a staffing – patologické pracovní vztahy ohrožující zdraví zaměstnanců, řešeného Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v. v. i., ve spolupráci s Ústavem státu a práva AV ČR, v. v. i., v letech 2021–2022.



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons [Uveďte původ – zachovejte licenci] 4.0 Mezinárodní veřejná licence.

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2021



Obálka Podcastu Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu

Zdroj:
Podcast Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu. Praha: VÚBP, 2021.
Dostupný z: <https://vubp.cz/sikana-v-pracovnim-prostredi-a-obranne-mechanismy-z-pohledu-zamestnancu-aneb-jak-se-branit-projevum-mobbingu-bossingu-a-staffingu/>

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
Jeruzalémská 1283/9
110 00 Praha 1 – Nové Město

tel: +420 221 015 844
vubp@vubp-praha.cz
datová schránka: yí6jvet
www.vubp.cz

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
Praha, 2021

Policy Brief VÚBP, v. v. i.
ISSN 2695-1606