

Násilí v pracovních vztazích

Mgr. et Mgr. Simona Vavrochová

Malý kvíz pro začátek

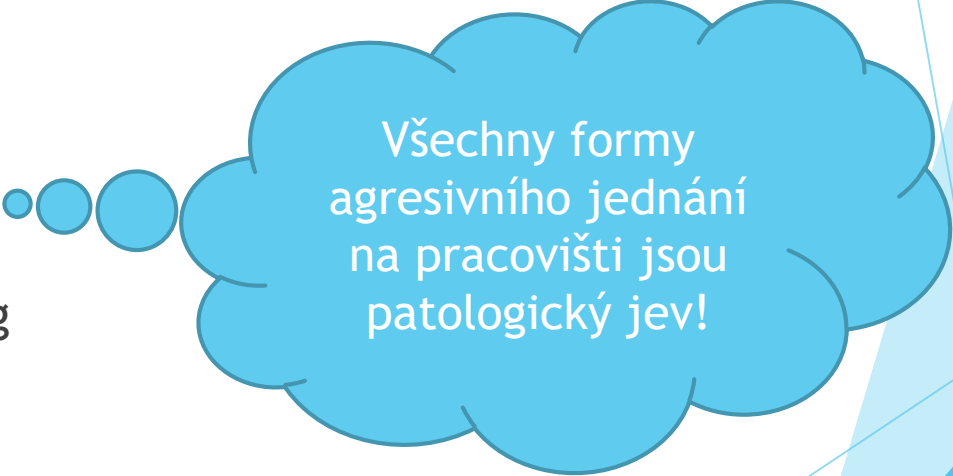
Kolik zaměstnanců má zkušenost se šikanou?

Jsou více šikanováni muži nebo ženy?

Jak obory si myslíte, že jsou z hlediska šikany nejrizikovější?

Šikana nebo mobbing ???

- ▶ Šikana na pracovišti se považuje za psychickou válku, jejíž následky mohou být pro šikanovaného zdravotně velmi nebezpečné. Dochází při ní k projevu různých druhů agrese, kdy se šikanovaný stává obětí útoků ze strany jedné nebo více osob.
- ▶ V pracovním prostředí se šikaně říká mobbing případně bossing
- ▶ Staffing
- ▶ Shamming
- ▶ Chairing
- ▶ Sexual harassmen
- ▶ Kyberšikana/kyberobtěžování/kyberstalking
- ▶ Happy slapping



Všechny formy
agresivního jednání
na pracovišti jsou
patologický jev!

Historie mobbingu a šikany

- ▶ Pojem „mobbing“ se do švédštiny dostal „omylem“ v roce 1968; překladem knihy Konrada Lorenze „Takzvané zlo“
- ▶ Z původního popisu chování zvířat převedl výraz mobbing na lidské jednání švédská školní lékař Peter Paul Heinemann v 60 letech 20 století, který se zabýval agresí mezi dětmi během školních přestávek
- ▶ K nejvýznamnějším průkopníkům termínu mobbing patřil ve Švédsku působící německý psycholog a lékař Heinz Leymann (80. a 90. léta 20. století), Leymann získal zkušenosti s řešením rodinných konfliktů, což využíval při výzkumech násilí na pracovišti, jako první systematicky zavádí tento termín do společenských věd
- ▶ Výkumníci zejména z Británie, Austrálie a USA často využívají termín workplace bullying (šikana)

Výzkum mobbingu

- ▶ Průkopníky výzkumu šikany jsou severské země (Norsko - Einarsen, Švédsko-Leyman a Dánsko - Agervold, Finsko Varia & Hyyti) od 80. let 20. století
- ▶ Následně se výzkum rozšířil Německa/Nizozemí a odtud do
 - ▶ Anglie/Austrálie
 - ▶ Itálie/Španělska
 - ▶ zemí východní Evropy
 - ▶ Asie USA, Indie, Pákistánu, Malajsie, Japonska
- ▶ Výzkum v USA začal s velkým zpožděním (Glendinning)
- ▶ V ČR
 - ▶ 2004 dotazníkové šetření rámci projektu Násilí na pracovišti ve zdravotnictví a sociálních službách v ČR, Výzkumný ústav bezpečnosti práce
 - ▶ Další aktivity VUBP, Sociologického ústavu AV ČR, Institutu zdravotní politiky a ekonomiky, MU Brno - výzkumy směřovaly do oblasti zdravotnictví, sociálních služeb a školství
 - ▶ Největší výzkum u nás, jehož předmětem byla šikana na pracovišti, byl realizován v letech 2015-2016 realizovaný v rámci projektu Univerzity Palackého v Olomouci

Definice mobbingu

Když je zaměstnanec opakovaně a po delší dobu vystaven obtěžujícímu jednání ze strany jednoho či více kolegů (včetně podřízených a vedoucích pracovníků) a potenciální oběť se proti tomuto systematickému špatnému zacházení nedokáže bránit.

Myšleno min 1x
týdně po dobu
nejméně 6
měsíců

Běž víceméně zaujímá
méněcenný postoj
(mocenská asymetrie)

ZÁMĚRNOST

Definiční kritéria (Einarsen, Hoel Zapf & Cooper, 2003)

- ▶ Široké spektrum jednání, jež může zapříčinit psychickou újmu
- ▶ Přímé i nepřímé jednání
- ▶ Opakované a časté
- ▶ Dlouhodobé
- ▶ Nerovnost moci: ztěžuje možnost bránit se



Šikana vs. mobbing

Hledisko	Šikana	Mobbing
Prostředí a společenství	Vyskytuje se v primitivnějších společenstvích, k jakým náleží např. škola či vojenské prostředí	Vyskytuje se ve vyspělejších sociálních prostředích s propracovaným systémem sociálních vztahů
Forma agrese	Jednodušší formy agrese spočívající zejména ve fyzických útocích	Převládající psychická forma útoků s převážně psychickou a psychosomatickou újmou oběti
Specifika útoku	Ve větší míře impulzivní, spontánní, zjevný	Ve větší míře rafinovaný, zákeřný, méně nápadný a skrytý, v porovnání s fyzickým násilím se hůře dokazuje

Znaky mobbingu (Leyman 2021)

- ▶ dlouhodobé a nepřetržité útoky, jejichž cílem je konkrétní jedinec (skupina)
- ▶ probíhající komunikace je nepřátelská a neetická
- ▶ nepřímost a skrytost hrozeb - vzhledem k této charakteristice mobbingu je obtížné rozpoznat, že k němu dochází
- ▶ rafinovanost a zákeřnost útoků vůči oběti
- ▶ aktivnost a vytrvalost tlaku na oběť
- ▶ nelítostnost, bezcitnost a nelidskost jednání s obětí
- ▶ trvalá přítomnost známek nepřátelství a agrese

Čím vším se může šikana projevovat v praxi?

- ▶ přehnaným kontrolováním plnění povinností či docházky
- ▶ neschvalováním dovolené
- ▶ arogantním chováním, slovními urážkami, neoceněním vaší práce či častou a neoprávněnou kritikou
- ▶ zesměšňováním před kolegy, různými naschvály
- ▶ zadáváním příliš složitých úkolů (na které nemá podřízený kvalifikaci nebo jsou nesplnitelné)
- ▶ zabraňováním přístupu k informacím např. od nadřízených - vede k neinformovanosti
- ▶ nemožností vyjádřit svůj názor, předložit své návrhy nebo tím, že šéf vydává práci podřízeného za svou
- ▶ sexuálním obtěžováním
- ▶ vyhrožováním výpovědí (ukončením služebního poměru)
- ▶ přemírou přesčasů
- ▶ probíráním drobných chybiček, které jsou u ostatních přehlíženy
- ▶ nezákonným monitoringem zaměstnanců na pracovišti - například prostřednictvím kamer zabírajících obličej či postavu zaměstnance, ačkoliv k tomu není právní důvod
- ▶ zpochybňováním psychického stavu oběti apod.

Nejčastější okruhy škodlivého jednání

- ▶ Šikana související s prací: změna pracovních úkolů / obtížně plnitelné úkoly / nezadávání úkolů
- ▶ Sociální izolace / vyloučení
- ▶ Znemožnění adekvátní komunikace
- ▶ Osobní útoky / útoky na soukromý život či osobnost v podobě zesměšňujících či hanlivých poznámek
- ▶ Slovní vyhrožování: kritika, křik a ponižování přede všemi, šíření pomluv
- ▶ Útoky na zdraví osoby, fyzické ohrožování, sexuální obtěžování

Nejčastější projevy mobbingu

STEM/MARK 2015

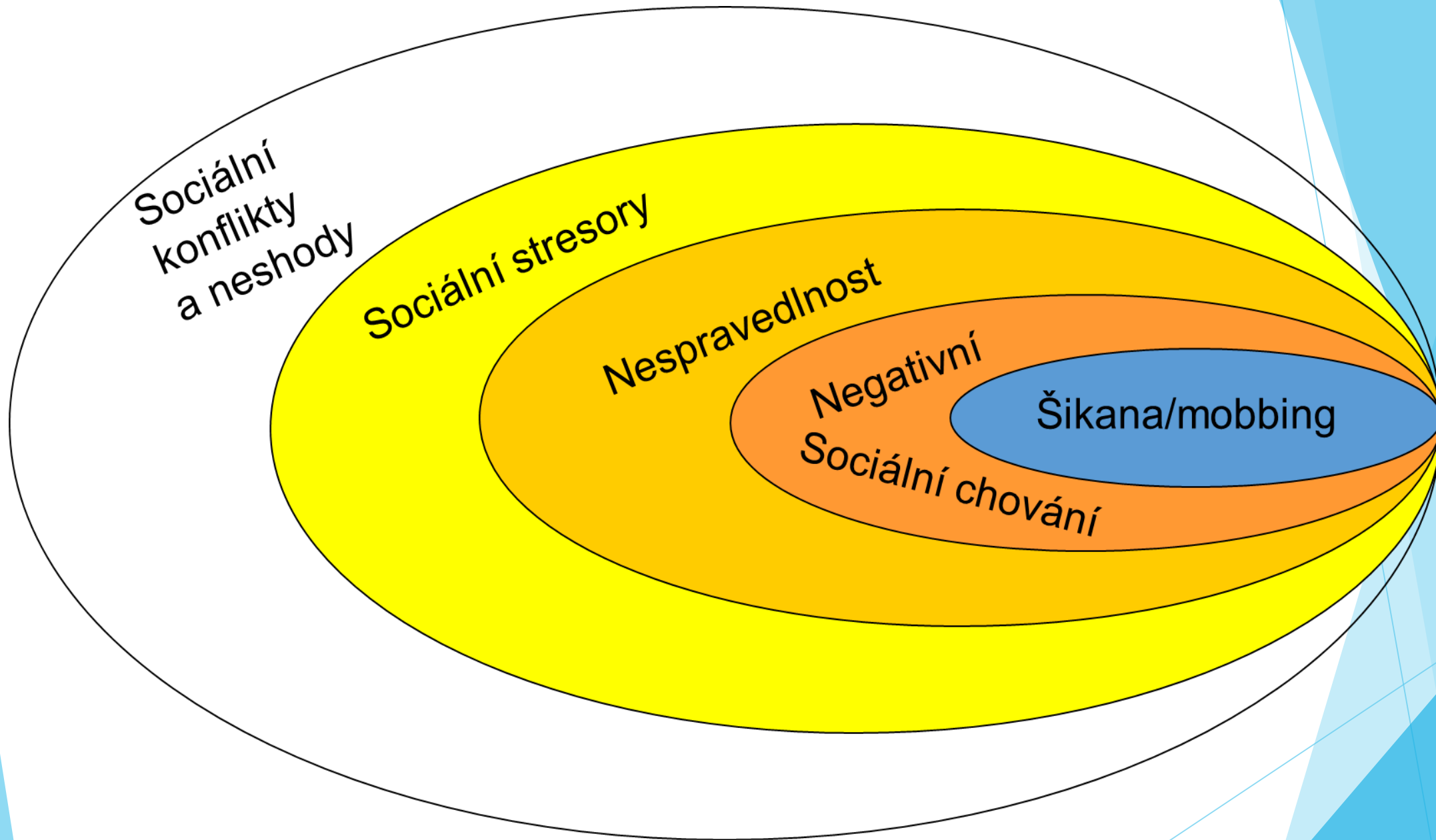
- ▶ Nedoceňování pracovního výkonu
- ▶ Zadávání nesmyslných úkolů a povinností neodpovídajících kvalifikaci
- ▶ Zesměšňování a pomlouvání
- ▶ Neustálá kritika práce
- ▶ Zadržování informací
- ▶ Vystavování nezvladatelné pracovní zátěži

Fáze mobbingu



Predátorský mobbing
- není vázaný na
konflikt

Někdy se přidává
další etapa
„Expluze a
regenerace cyklu“



Psychologické aspekty šikany



Příčiny šikanózního chování v práci

- ▶ Mobbing je víceúrovňový proces, je mimořádně komplexní, dlouhodobý a má tendenci postupně gradovat
- ▶ Do mobbingu vstupuje řada individuálních, skupinových, organizačních a společenských činitelů
- ▶ Za vznikem pravděpodobně stojí střet rozmanitých psychických vlastností aktérů, zejména nesourodé zájmy a nerovnováha moci
- ▶ V počátku bývá interpersonální konflikt
- ▶ Do rozvoje mobbingu vstupují individuální, skupinové, organizační a společenské činitele

Cíle mobbingu

- ▶ Vypuzení zaměstnance
- ▶ Uspokojení destruktivních sklonů mobbera
- ▶ Další odměny a výhody, kterých může mobber prostřednictvím mobbingu dosáhnout

Skupinová rovina mobbingu

- ▶ Narušená dynamika kolektivu
- ▶ Kolize pracovních statusů a úkolů
- ▶ Redukce sociability a komunikace
- ▶ Sociální izolace, demotivace a pokles produktivity

Organizační rovina mobbingu

- ▶ Styl vedení
- ▶ Organizační kultura
- ▶ Restrukturalizace kolektivu a rozklad organizační kultury

Aktéři mobbingu

- ▶ Mobber
- ▶ Oběť
- ▶ Přihlížející



Mobber

- ▶ Společným jmenovatelem násilného jednání (univerzálním motivem) je potřeba šikanujícího prosadit moc, kterou disponuje, následně vyvolat či zvýšit pocit závislosti až bezmoci oběti, a sobě tím posílit své sebevědomí (stojící obvykle na vratkých základech).
- ▶ Obvyklé motivy násilného jednání:
 - ▶ strach (z konkurence)
 - ▶ osvojená tendence k negativnímu přístupu k lidem (k sobě, k životu apod.),
 - ▶ psychopaticky laděné osobnosti
 - ▶ nevyřešené vnitřní konflikty (nespokojenost se sebou samým)
 - ▶ dlouhodobá frustrace, stres (a oběť jako její zdroj)
 - ▶ agresivní jednání jako osvojený a v praxi osvědčený prostředek dosahování cílů (instrumentální agrese)
 - ▶ agresivita jako osobnostní rys
 - ▶ pomsta atd.

Mobber (Hubber 1995)

- ▶ **Náhodní pachatelé** (nedorozumění - konflikt - trvalejší konflikt - jeden z původně rovnocenných partnerů získává převahu)
- ▶ **Strůjci** (mívají agresivní soutěživou povahu, jednají sami nebo ve spojení a šikanu používají k potvrzení vlastní hodnoty)
- ▶ **Spoluúčastníci** (staví se k šikaně pasivně, čímž jí nepřímo podporují)

Oběť

- ▶ Pocity oběti šikanózního jednání na pracovišti může zažívat prakticky kdokoliv z nás. Pokusy o nalezení typických vlastností či projevů a chování oběti ukazují na jistou predispozici některých jedinců stát se objektem predátorského jednání (jedná se vesměs o jedince s pozitivními osobnostními vlastnostmi - zásadovost, motivovanost, pracovitost, zodpovědnost, snaha hájit vlastní práva a názory v kombinaci s jejich nízkým sebevědomím).
- ▶ Příčinu konfliktu obvykle hledá v sobě, s postupem šikany může vykazovat známky deprese ve smyslu sebeobviňování a morálních výčitek.
- ▶ Často straší zaměstnanci nebo výrazně mladí, etnické menšiny a jinak odlišné osoby.
- ▶ Osobnostní kontext neuroticismus a obecná citlivost, popř. emoční nestabilita zvyšuje citlivost a zranitelnost.

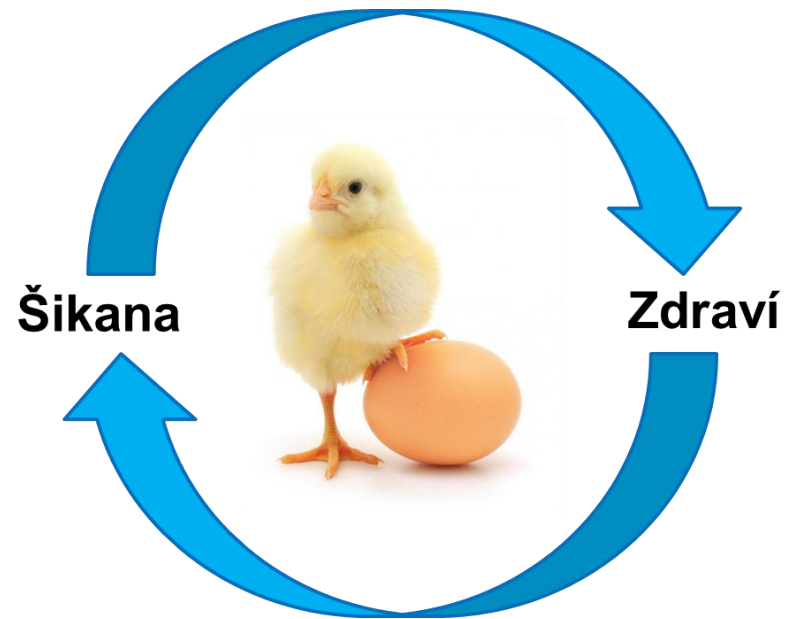


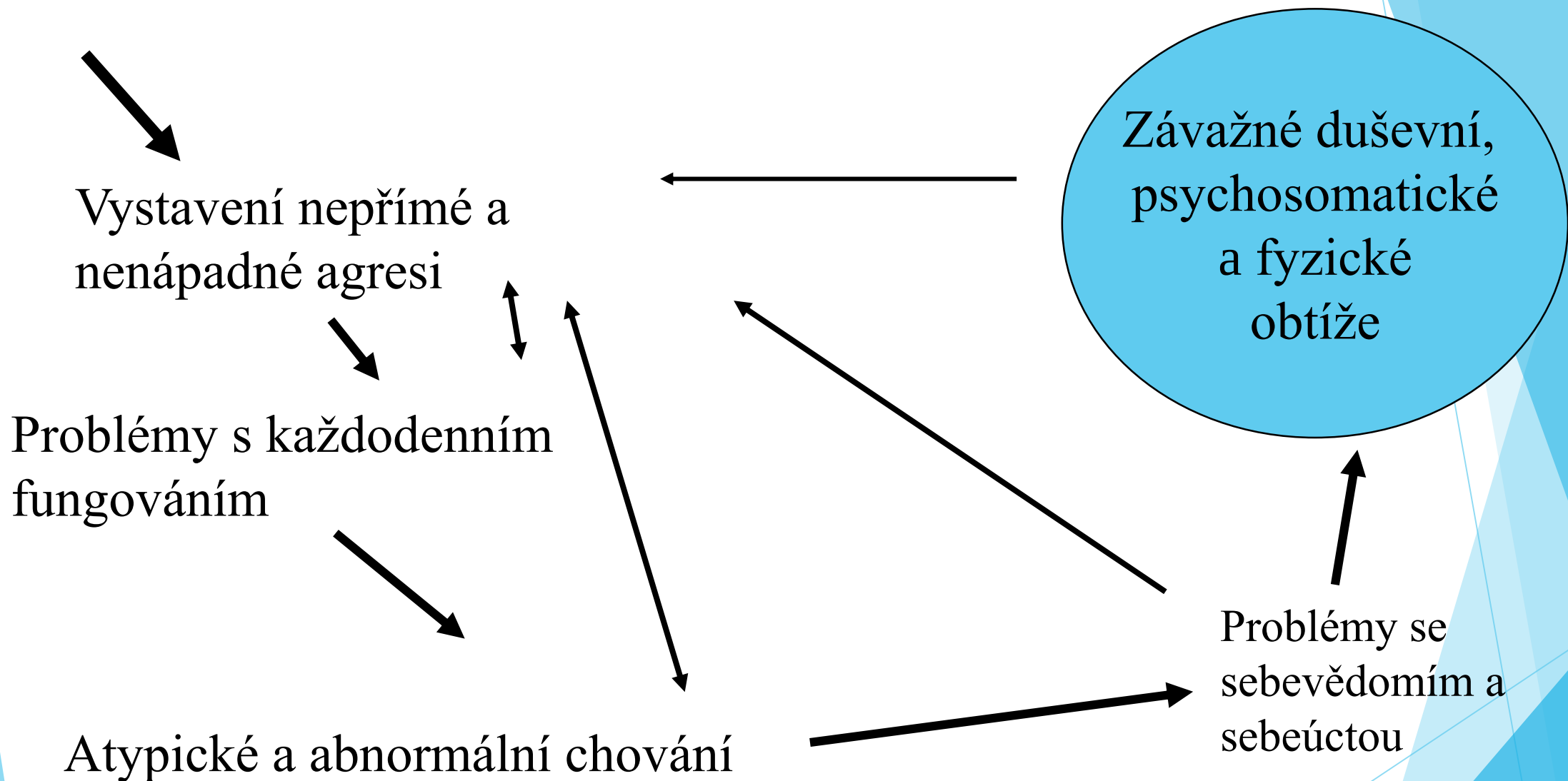
Podle způsobu reagování na hrozící nebezpečí (či již existující šikanu) můžeme rozlišit:

- ▶ reaktivně reagujícího jedince - na šikanózní jednání reaguje až ex post poté, co vzniklo a nějakou dobu již existuje
- ▶ šikanu popírajícího jedince - který se brání šikaně a stresu z ní plynoucí tím, že ji nevidí, popírá, odmítá její existenci (a vytváří si tím falešnou psychickou obranu)
- ▶ proaktivního jedince - který citlivě a včas registruje možné signály vzniku šikanózního jednání a svým chováním a hledáním sociální podpory dělá vše proti tomu, aby se potenciální nebezpečí vzniku šikany stalo reálným
- ▶ paranoidního jedince - který sám sebe vnímá jako oběť, „pseudooběť“ (a to třeba i proto, že je po něm důsledně vyžadováno plnění jeho pracovních povinností či za odbytou práci obdrží negativní zpětnou vazbu)

Důsledky mobbingu pro oběť

- ▶ Zdravotní
- ▶ Psychické
- ▶ Sociální
- ▶ Pracovně právní

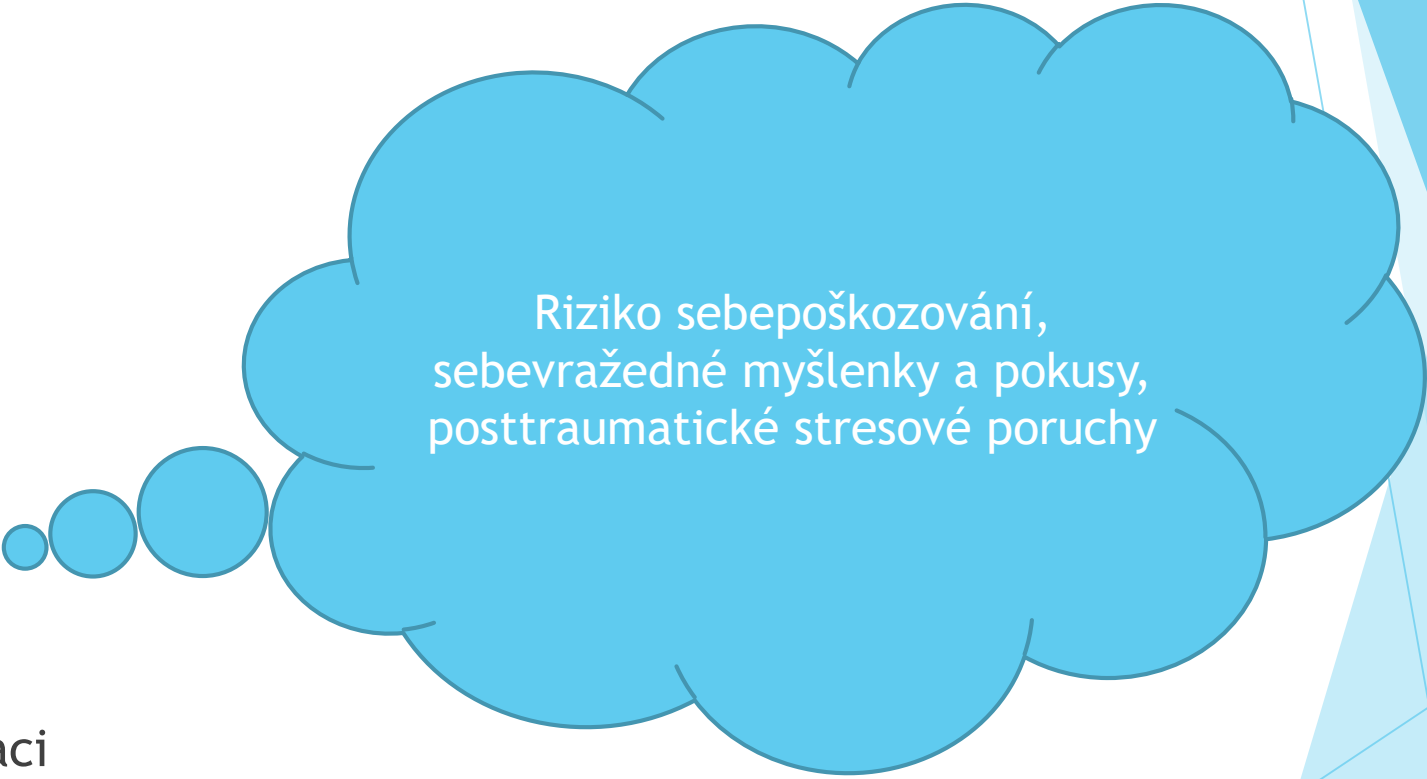




Potíže spojené s mobbingem

(Nielsen & Einarsen, 2012, Mikkelsen et al, 2020)

- ▶ Deprese
- ▶ Spokojenost s prací
- ▶ Úzkost
- ▶ Somatické symptomy
- ▶ Zdravotní problémy
- ▶ Záměr dát výpověď
- ▶ Vyhoření
- ▶ Absentérství
- ▶ Stres
- ▶ Angažovanost v organizaci
- ▶ Posttraumatický stres
- ▶ Problémy se spánkem
- ▶ Produktivita



Riziko sebepoškozování,
sebevražedné myšlenky a pokusy,
posttraumatické stresové poruchy

Přihlížejí



- ▶ Další šikaně přihlížejí zaměstnanci, kteří svým nečinným postojem ovlivňují následný průběh mobbingu a dynamiku pracovního kolektivu.
- ▶ Přihlížejí jsou součástí celého kontextu mobbingu na pracovišti, ne pouze náhodní pozorovatelé, rovněž zažívají stres (deprese u obětí)
- ▶ Dle výzkumu (Van Heugten 2010) 3 typy přihlížejších :
 - ▶ Napomáhají vytvořit situaci, kdy může mobber zaútočit, často aktivně vyjadřují agresivitu vůči oběti (různé důvody, strach, že se sami stanou obětí, antipatie vůči šikanovanému apod.)
 - ▶ Snaží se být neutrální a situaci ignorují (problém, zejména u manažerů
 - ▶ Staví se na stranu oběti (naslouchají steskům, vyjadřují empatii, ale nezasáhnou, ani neuvědomí vedení, pravděpodobně z obav, že by se sami stali obětí)

Loutkovodič



Asistent



Pasivní přihlížejí



Mediátor



Skrytý zastánce



Obránce



Zasahovat jakožto přihlížející je zdravé....

(Nielsen, Rosander, Blomberg & Einarsen, 2021)

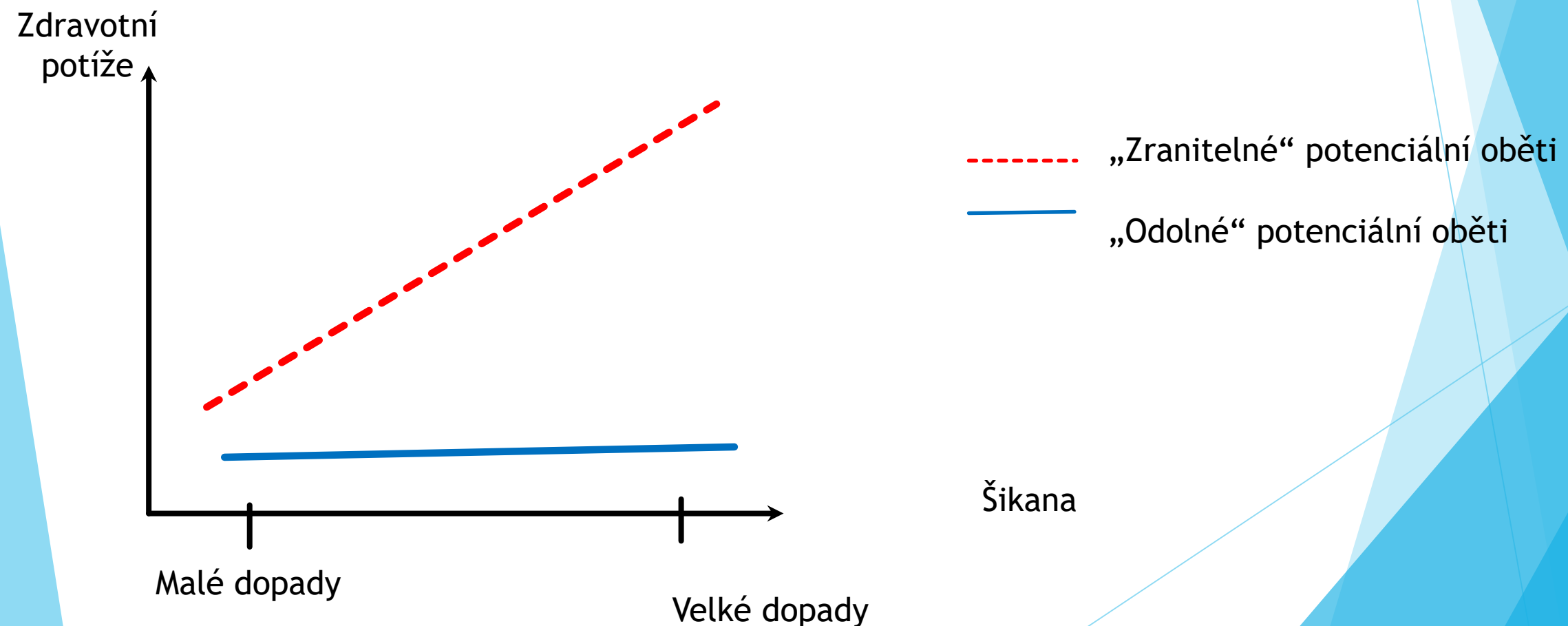
- ▶ Přihlížející, kteří nějakým způsobem zasáhnou, nehlásí v průběhu 18 měsíců zvýšenou úroveň stresu, na rozdíl od těch, kteří nezasáhnou!
- ▶ Zasáhnete-li, lze říci, že:
 - ▶ „Jste zabili dvě mouchy jednou ranou!“
 - ▶ Přihlížející mohou při šikaně sehrát různé role a mohou mít důležitý vliv na průběh šikany, intervenci a zastavení šikany.

Další roviny mobbingu

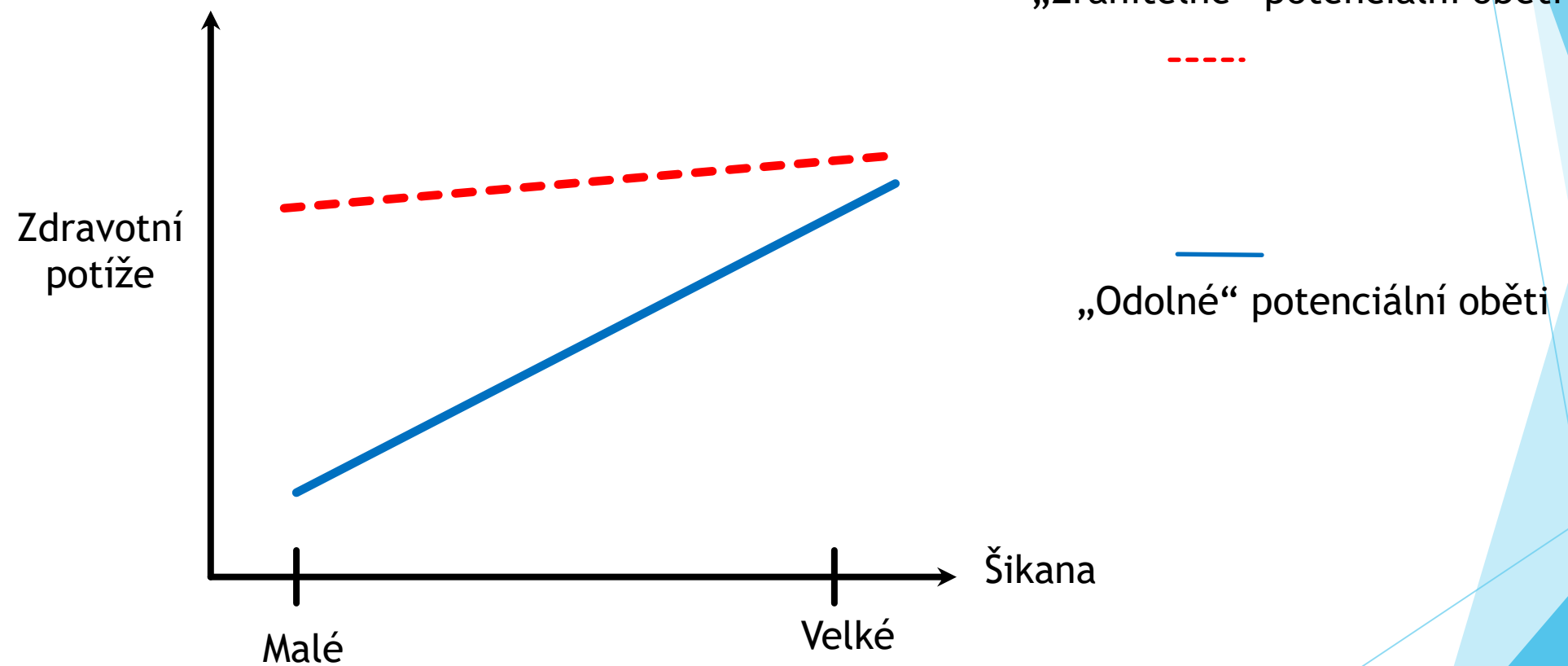
- ▶ Skupinová (narušená dynamika kolektivu, kolize pracovních statusů a úkolů, redukce sociability a komunikace, sociální izolace, demotivace a pokles produktivity, sociální normy, předsudky apod.)
- ▶ Organizační (styly vedení, organizační kultura, kulturní tolerance, management konfliktů, organizační změny apod.)

Jak individuální dispozice pomáhají zvládat šikanu

Výzkumná hypotéza: Zaměstnance, kteří jsou od přírody odolní, ovlivní šikana méně než zaměstnance „zranitelnější“



Co ukazuje výzkum!



PROČ MYSLÍTE, ŽE TOMU TAK JE?

- ▶ Vystavování systematické a dlouhodobé šikaně na pracovišti má nejvíce neblahý vliv na zdravé zaměstnance, kteří ovládají strategie obrany a jsou od přírody „odolní“
- ▶ Méně neblahý vliv má na jedince, kteří jsou na první pohled „zranitelní“, ti si ovšem častěji stěžují na zdravotní dopady!
- ▶ Rozsáhlá šikana dopadá na každého, Reakce na ni se ovšem může lišit v závislosti na genetických faktorech!
- ▶ Oběti postupně dochází energie, šikana ji ovlivňuje na mnoha úrovních
- ▶ Situační inkongruence (Diener, 1984) Zvýšené negativní dopady se týkají situací, které nejsou v souladu s osobnostní charakteristikou daného jedince.
- ▶ Kognitivní nesoulad - Nerovnováha mezi tím, jak se vidí sama oběť a jak s ní zacházejí agresori, vyžaduje změnu pohledu!

Praktické důsledky pro organizaci

- ▶ Organizace by se neměly věnovat prevenci šikany jen proto, aby se postaraly o své „zranitelné“ zaměstnance.
- ▶ Prevence šikany je nutná proto, aby zaměstnanci zůstali „silní a zdraví“!

Šikana a pracovní sektor

- ▶ Zdravotnictví a sociální služby
- ▶ Veřejná správa
- ▶ Vzdělávací sektor

- ▶ Relativně bezpečný je dopravní a stavební sektor
- ▶ Nejméně ohrožená skupina psychologové a zaměstnanci vysokých škol

- ▶ Mobbing se méně vyskytuje v rodinných podnicích, kde se předpokládá vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci

Prevence šikany

- ▶ Zaměstnavatelé, kteří se preventivně zabývají vytvářením zdravého klimatu na pracovišti a důsledně se zaměřují i na pouhé podezření ze šikany, řeší obecně daleko méně problémů tohoto druhu
- ▶ Prevence v organizacích bývá zpravidla zaváděna až poté, co se objeví (spíše reaktivní než proaktivní strategie)
- ▶ Uplatňování různých preventivních opatření se pojí se snížením mobbingu
- ▶ Protimobbingový program staví na pravidlech, statutárních a etických normách, regulujících vztahy na pracovišti, dále pak na posilování formální a neformální komunikace na pracovišti na všech rovinách, nastavení opatření pro případ konfliktu, směřujících k řešení konfliktu a zmírňování napětí v kolektivu

Typy prevence

- ▶ Primární (předcházení)
- ▶ Sekundární (podpora mobbingem již zasaženého zaměstnance a skupiny)
- ▶ Terciální (přijetí vhodných opatření s cílem odstranit vážné důsledky mobbingu u oběti)

Opatření, prevence a intervence na 3 úrovních a ve 4 ohniskách

- ▶ Primární intervence: prevence
 - ▶ Sekundární intervence: řešení problémů
 - ▶ Terciární intervence: ozdravení, léčba následných dopadů
-
- ▶ Úroveň společnosti
 - ▶ Úroveň organizace
 - ▶ Úroveň oddělení, pracovní skupiny
 - ▶ Úroveň jednotlivce

Strategie a metody prevence a intervencí: Co děláme a co můžeme dělat ?

	Primární	Sekundární	Terciární
Organizace/zaměstnavatel			
Pracoviště/ pracovní pozice/úkol			
Individuální			

Strategie intervencí proti šikaně

(Maarit Vartia, podle Murphy & Sauter 2004)

	Primární	Sekundární	Terciární
Organizace/zaměstnavatel	Zásady boje proti šikaně Rozvoj organizační kultury Školení managementu Organizační průzkumy	Řešení potíží, postup podávání a řešení stížností	Firemní dohody, programy a smlouvy o profesionální následné péči
Pracoviště/ pracovní pozice/úkol	Redesign psychosociálního pracovního prostředí Analýza rizik Výcvik	Průzkumy mezi zaměstnanci Vyšetřování Školení (management konfliktů)	Skupinové programy po výskytu šikany
Individuální	školení (např. školení asertivity) Výcvik intervence přihlížejících	Stížnost Poradenství v oblasti sociální podpory	Terapie Poradenství Fyzické aktivity

Primární prevence

Ukázkový plán prevence mobbingu (Státní úřad pro práci a průmysl ve Washingtonu) 7 klíčových kroků

1. Povinnost managementu a aktivní zapojení zaměstnanců
2. Hodnocení nebezpečí
3. Prevence a kontrola nebezpečí
4. Školení a nácvik
5. Vyhotovení zprávy
6. Uchování záznamu
7. Závěrečné hodnocení

Organizační průzkumy

- ▶ Sledování atmosféry v týmu „barometr nálady“
- ▶ Metody:
 - ▶ Pozorování
 - ▶ Pohovory
 - ▶ Dotazníková šetření
 - ▶ Sociometrické šetření

Při hledání způsobů, jak se bránit násilí na pracovišti, je užitečné vědět:

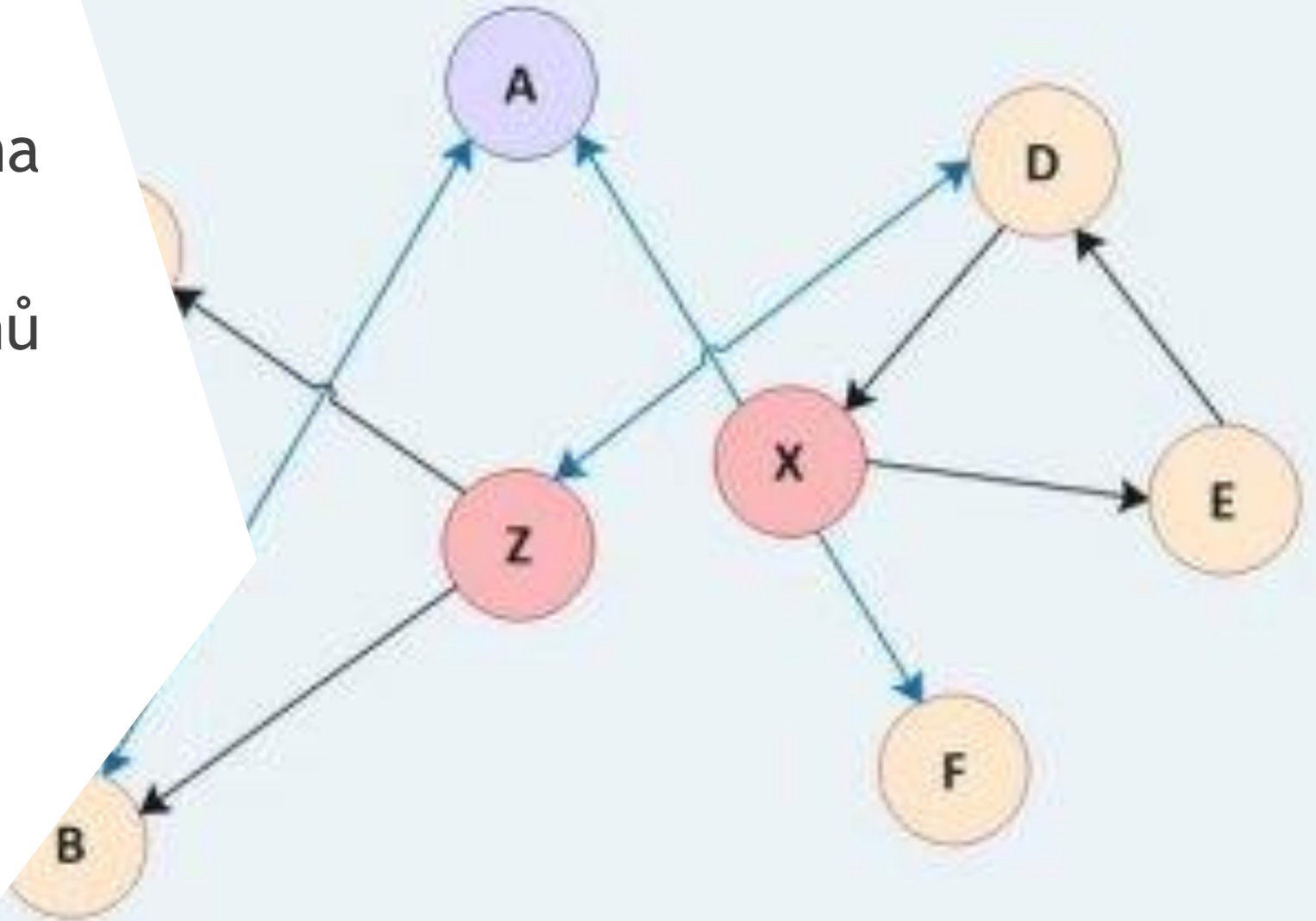
- ▶ Co lze považovat za násilí na pracovišti (a umět je odlišit od nepravé šikany, spočívající např. v náročném přístupu vedoucího při vyžadování plnění pracovních povinností)?
- ▶ Kdo se násilného jednání dopouští, jak a proč?
- ▶ Kdo a proč se může stát obětí násilného jednání a co proti tomu může dělat?
- ▶ Místo hledání univerzálního návodu je moudřejší vytvořit si svůj individuální program obrany proti násilí (proaktivní přístup)!

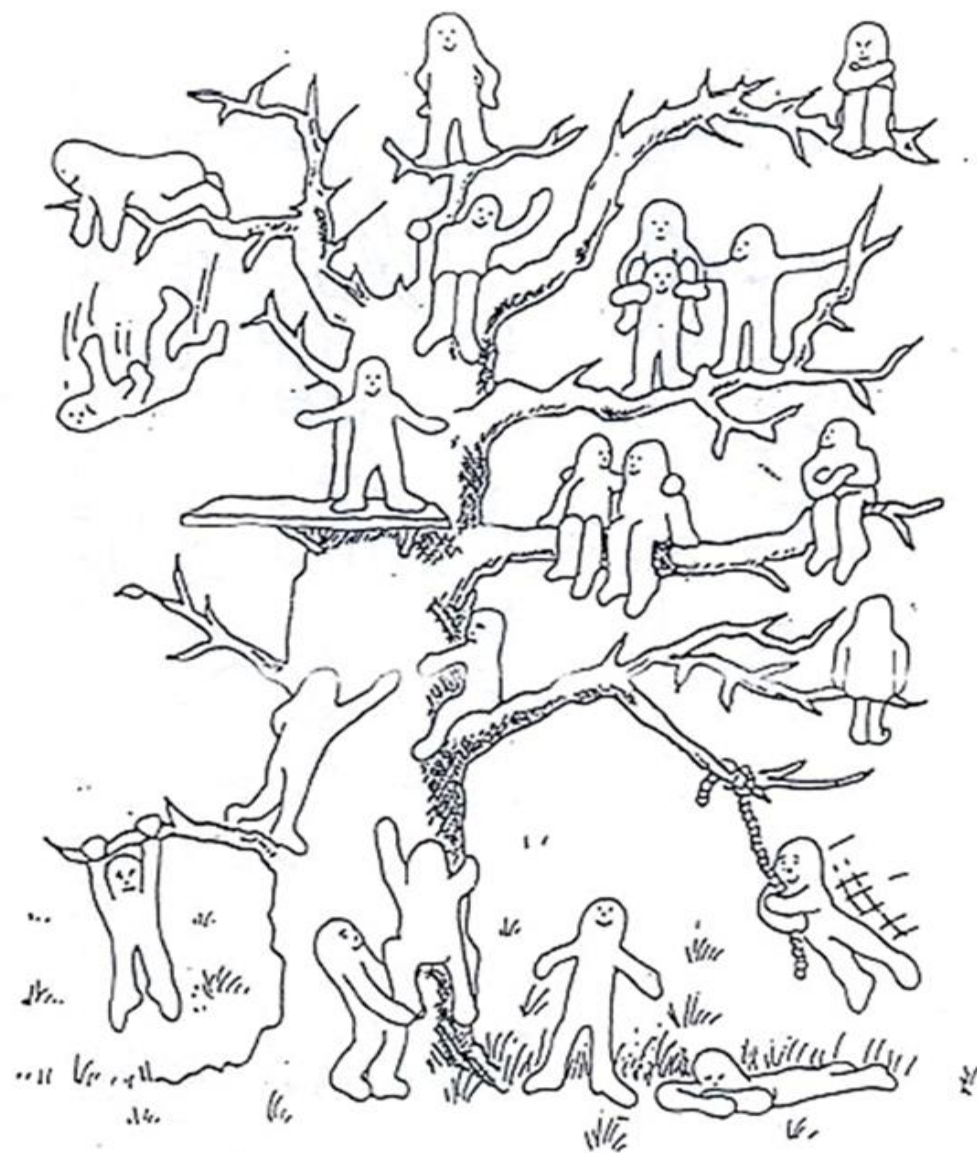
Hodnocení v rámci psychosociálního pracovního prostředí

- ▶ Hodnocení situace: „Jak se cítíme?“
- ▶ Kolektivní perspektiva
- ▶ Dívat se dopředu: Co lze vylepšit?
- ▶ Kdo?: Všichni zaměstnanci
- ▶ Cíl: Identifikace rizik a oblastí pro zlepšení
- ▶ Metoda: Dotazník, pohovor, focus group, setkání zaměstnanců
- ▶ Může být anonymní
- ▶ Zpětná vazba všem zaměstnancům

Sociometrie

- ▶ Zjišťování vztahů na pracovišti
- ▶ Měření sociálních vztahů ve skupině
- ▶ Sociopreference
- ▶ Sociogram





Varovné signály hrozícího mobbingu (H.J. Kratz)

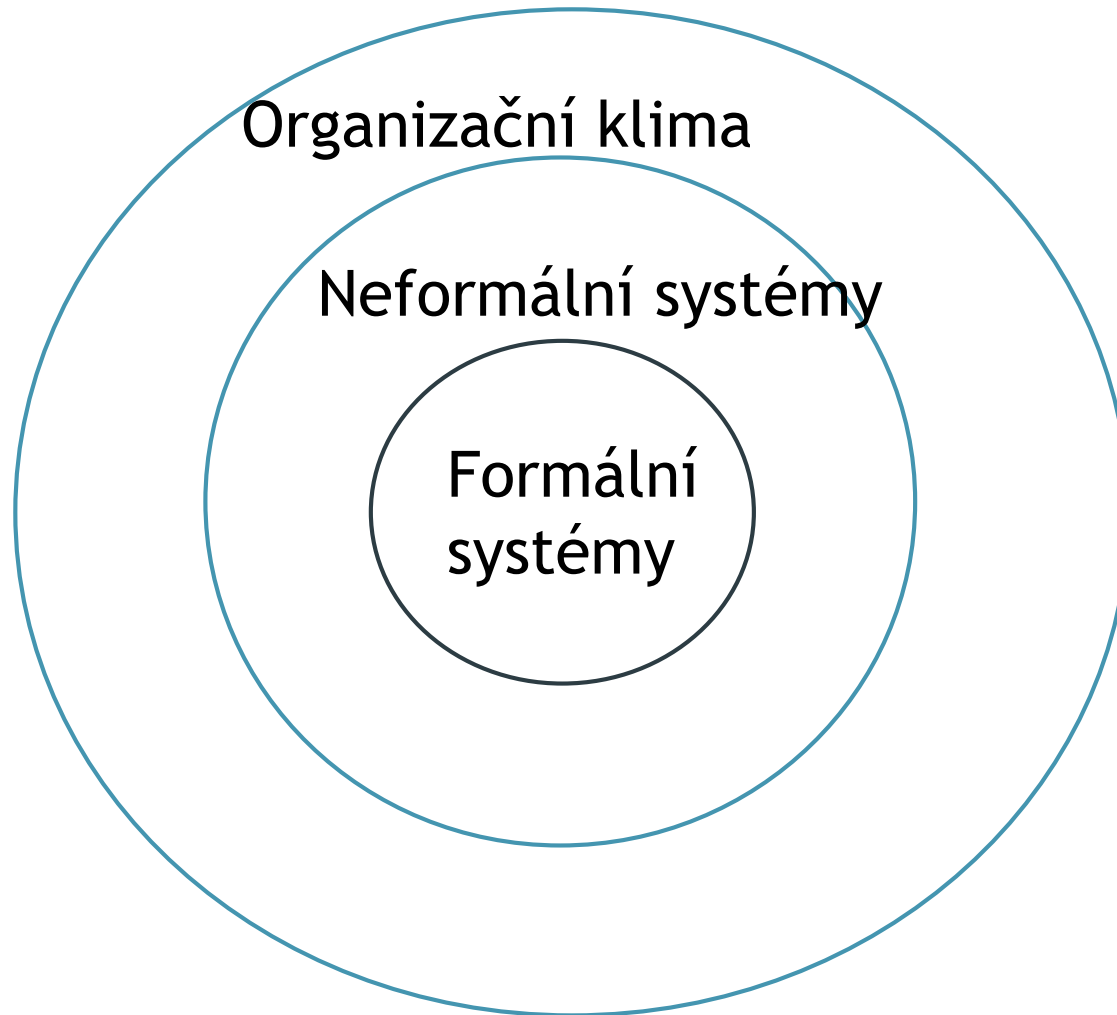
- ▶ Kvalita odváděné práce klesá, zaměstnanci fungují v úsporném režimu, protože většinu energie vynakládají na řešení mobbingu.
- ▶ Zvýšený počet pracovních neschopností u zaměstnanců.
- ▶ Pracovní kolektiv se začíná štěpit na jednotlivé a často znepřátelené „frakce“.
- ▶ Dochází k zadržování informací a k údajně nechtěným „nedorozuměním“.
- ▶ Kolegové si vzájemně přestávají pomáhat.
- ▶ Diskuze o řešení problémů se z věcné a konstruktivní roviny přesouvá do nikam nevedoucích hádek, které se točí stále dokola v jednom kruhu.
- ▶ V debatách se vytrácí ochota ke kompromisu, začínají převažovat hádky, které se vedou ve stále osobnější rovině.
- ▶ Konkrétní pracovník se začíná ocitát mimo kolektiv, je izolován a odsunut na vedlejší kolej.
- ▶ Dosud přátelské neformální vztahy začíná nahrazovat přehnaná formálnost, v horším případě vulgarita a hrubost.
- ▶ Neformální kontakty zaměstnanců mimo pracovní dobu ustávají nebo úplně mizí.
- ▶ Zaměstnanci se začínají vzájemně kontrolovat a hledat u druhých chyby.
- ▶ Kritika se stává zraňující, začíná se projevovat snaha o zesměšnění a shazování oběti často za přítomnosti „publika“.
- ▶ Zaměstnanci ztrácejí schopnost rychle a efektivně se rozhodovat z obav, že se stanou terčem kritiky svých rozhodnutí.
- ▶ Podřízení si přicházejí stále častěji stěžovat vedoucímu na špatnou pracovní atmosféru a vznikající konflikty.
- ▶ V pracovním kolektivu začínají bujet pomluvy či přímo rovnou štvavá kampaň proti konkrétnímu zaměstnanci.
- ▶ Stále častěji vznikají konflikty ohledně rozdělení pravomocí zaměstnanců.
- ▶ V pracovním kolektivu vládne negativní dusná atmosféra.
- ▶ U určitého pracovníka se netypicky začnou projevovat chyby a pokles výkonu.
- ▶ Zvyšuje se míra fluktuace, zaměstnanci výrazně častěji než v minulosti podávají výpověď z pracovního poměru.

Etická infrastruktura

Formální a neformální
systémy implementované
v organizacích zabraňující
členům v neetickém
jednání (Tenbrunsel, Smith-Crowe a
Umphress, 2003)



Etická infrastruktura (Tenbrunsel et al., 2003)



= Etická účinnost
(Prevence a management)

Etická infrastruktura

Formální

Organizační prvky pozorovatelné uvnitř i vně organizace

(Tenbrunsel et al 2003)

- ▶ Sankce
- ▶ Dozor
- ▶ Školení
- ▶ Komunikace

Neformální

Organizační prvky, které nenásilnou formou upozorňují na skutečné hodnoty organizace a její pohled na problémy s neetickým chováním (Tenbrunsel et al 2003)

- ▶ Sankce
- ▶ Dozor
- ▶ Školení
- ▶ Komunikace

Formální zásady a postupy

„Realita“ a vnímání

Klima potřebné pro řešení konfliktů

- 1) Pokud se s někým v práci vážně nepohodnu, vím, na koho se obrátit
- 2) Řešení neshod mezi zaměstnanci na mém oddělení funguje dobře
- 3) Moji nadřízení se s konflikty vypořádávají dobře
- 4) Máme nastavené jasné postupy a metody pro řešení neshod a konfliktů

Odpovědi se volily z pětibodové Likertovy škály, od 1 („nesouhlasím“) do 5 („zcela souhlasím“).

Sekundární prevence

3 metody určování mobbingu

- ▶ Subjektivní metoda zahrnující dotazování zaměstnanců, zda se považují za oběti šikany dle definovaných kritérií
- ▶ Behaviorální metoda spočívající ve zodpovídání otázek týkajících se jednotlivých forem šikany (zaměstnanec z dotazníku negativních aktů uvádí, zda a jak často je jednotlivému typu chování vystaven
- ▶ Kombinace předchozích metod

Při posuzování toho, zda chování a jednání nadřízeného či kolegů (eventuálně podřízených) nemá prvky šikany, je užitečné si položit několik otázek a odpovědět na ně:

1. V čem spatřuji projevy (prvky) šikany a v jaké podobě (fakta, popisy interakcí a situací)?
2. Kdo je jejím původcem a proč to dělá? Jaká je jeho motivace?
3. Mohu k tomu přispívat i já? A čím?
4. Jaké myšlenky a emoce ve mně jednání útočníka vyvolává a jak se to projevuje v mém chování?
5. Jaký způsob, jaký postup obrany zvolím, jaké prostředky použiji, kdo nebo co mi v tom může pomoci?

Šetření v rámci psychosociálního pracovního prostředí

- ▶ Konkrétní stížnost
- ▶ Individuální pohled
- ▶ Za prvé: ohlédnutí zpět - co se stalo. Zadruhé: co děláme a co je třeba vyřešit
- ▶ Kdo?: zúčastněné strany plus potenciální svědci
- ▶ Cíl: Vyřešit případ
- ▶ Metoda: Rozhovor, dokumenty související s případem, pozorování, návštěva pracoviště
- ▶ Důvěrné - nikoliv anonymní
- ▶ Závěry poskytnuté zúčastněným stranám.

Základní body vhodného postupu při šikaně a obtěžování na pracovišti (není nutné se omezit jen ně)

- ▶ V zájmu všech stran je, aby postupovaly s nezbytnou diskrétností s cílem chránit důstojnost a soukromí všech zúčastněných.
- ▶ Stranám, které nejsou účastníky v daném případě, by neměly být poskytovány žádné informace.
- ▶ Stížnosti by měly být prošetřeny a řešeny bez zbytečného odkladu.
- ▶ Všechny zúčastněné strany by měly být nestranně vyslechnuty a mělo by s nimi být spravedlivě zacházeno.
- ▶ Stížnosti by měly být doloženy podrobnými informacemi.
- ▶ Nepravdivá obvinění by se neměla tolerovat a mohla by být disciplinárně potrestána.
- ▶ Pomoc z vnějšku může prospět.

Zjistí-li se, že došlo k obtěžování a násilí, budou přijata náležitá opatření ohledně pachatele nebo pachatelů. Mezi ně mohou patřit opatření od disciplinárního řízení až po propuštění a včetně něj.

Obětem se dostane podpory a, pokud to bude nutné, i pomoci s reintegrací.

Proces vyšetřování: fáze vyšetřování

- ▶ Příprava
- ▶ Provádění vyšetřování
- ▶ Posouzení faktů a vyvození závěrů
- ▶ Psaní zprávy
- ▶ (Konečné rozhodnutí zaměstnavatele)

Co je důležité správně rozvážit

- ▶ Interní nebo externí vyšetřovatelé
- ▶ Požadavky na školení
- ▶ Hodnota zkušeností
- ▶ Jeden nebo dva vyšetřovatelé (ne ze stejné jednotky)
- ▶ Časový harmonogram a lhůty
- ▶ Organizace vyšetřování

Role vyšetřovatele

- ▶ Vyšetřit stížnost
- ▶ Zjistit fakta
- ▶ Rozhodnout, zda má být stížnosti vyhověno (částečně nebo úplně)
- ▶ Vypracovat zprávu pro zaměstnavatele
- ▶ (Informovat o potenciálních organizačních nedostacích)

Šetření: CO?

- ▶ Formální reakce na stížnost na šikanu
- ▶ Vychází ze všech právních a zákonných požadavků a interních dokumentů/směrnic a musí je dodržovat
- ▶ Zjistit skutkový stav a rozhodnout, zda se stížnosti vyhovuje, či nikoli
- ▶ Příklad je třeba dostatečně zvážit, aby zaměstnavatel mohl přijmout správná opatření
- ▶ Nebrání tomu, aby byl případ později předán soudu
- ▶ Zaměstnavatel vede vlastní vyšetřování a odpovídá za něj

Šetření: PROČ?

- ▶ Aby bylo možné dosáhnout nejlepšího možného rozhodnutí spravedlivého pro všechny
- ▶ Bere zaměstnance a problém vážně
- ▶ Poskytuje organizaci příležitost uzavřít případ
- ▶ Může být provedeno interními nebo externími vyšetřovateli jménem zaměstnavatele

Šetření: odpovědnost organizace

- ▶ Chraňte práva stěžovatele
- ▶ Zajistěte, aby vyšetřovatelé byli proškoleni a aby jim byl poskytnut prostor a příležitost k výkonu práce
- ▶ Zajistěte spravedlivý proces a řešení stížnosti
- ▶ Zajistěte, aby bylo možné výsledek v případě zpochybnění obhájit
- ▶ Zajistěte, aby se z dané zkušenosti bylo možné poučit
- ▶ Zajistěte, aby případné sankce byly uplatňovány spravedlivě
- ▶ Zajistěte, aby byl postup sledován a v případě potřeby revidován

Diskuze a sdílení zkušeností

Podpora potenciálních obětí

- ▶ Dilemata?
- ▶ Pozitivní zkušenosti?
- ▶ Problémy?

Jak zvládnout agresora

- ▶ Dilemata?
- ▶ Pozitivní zkušenosti?
- ▶ Problémy?

Terciální prevence

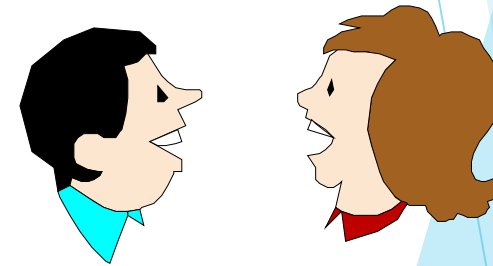
Terciální prevence

- ▶ Zaměřena na přijetí vhodných opatření s cílem odstranit vážné důsledky u oběti mobbingu (obnovit zdraví a důstojnost)
- ▶ Včasné rozpoznání zdravotních komplikací
- ▶ Kontakt a výměna zkušeností mezi oběťmi mobbingu (peer programy)
- ▶ Právní osvěta zaměstnanců
- ▶ Firemní dohody, programy a smlouvy o profesionální následné péči
- ▶ Skupinové programy po výskytu šikany

Rehabilitační program (Einarsen - výzkum)

- **Psychologické poradenství**
Klíčová součást
- **Fyzioterapie a tělesné cvičení** ústřední součást
- **Lékařské vyšetření**
- **Pracovní poradenství/školení na pracovišti**
Paralelní součást
- **Výzkumný projekt**
Dokumentace

úzká spolupráce



Práce s oběťmi při poradenství / léčbě č. 1

- ▶ Role poradce / kliniky a role organizačního psychologa pracujícího na úrovni skupiny
- ▶ Klinický lékař (pomozte mi pochopit, zvládnout a jít dál)
- ▶ Soudní znalec (podpořte mě a potvrďte, že jsem opravdu obětí šikany)
- ▶ Advokát (podpořte mě v mém boji za to, aby mě uznali za oběť šikany)
- ▶ Důležitost „vyslyšení“, mluvení o tom, co se vám stalo, sdílení
- ▶ PTSD může způsobit problémy s pamětí a zkreslené vnímání času (kdy se co stalo?)
- ▶ Poskytování podpory
 - ▶ Informační podpora (typické reakce, možnosti jednání, právní náležitosti atd.)
 - ▶ Pokyny, jak se se situací vyrovnat

Práce s oběťmi při poradenství / léčbě č. 2

- ▶ Psychoedukace je důležitou podporou
 - ▶ Šikana, vývoj, reakce, následky pro duševní zdraví
 - ▶ Právní, praktické a finanční záležitosti
- ▶ Narativní terapie (napíšte svůj příběh)
- ▶ Součástí léčby by měla být fyzioterapie
 - ▶ Rozběhnout tělo, uvědomění si vlastního těla,
 - ▶ nikoliv „trénink“ v tradičním slova smyslu
- ▶ Oběti, které jsou vyčleněny, musí být opět začleněny
 - ▶ Skupiny mohou fungovat, ale vyžadují dohled

Tehrani (2004): Dvouhodinová konzultace s oběťmi

- ▶ Rozbor událostí a reakcí, minulé a současné životní situace
- ▶ Co jste zažili v souvislosti se šikanou
- ▶ Okamžité emocionální a tělesné reakce na tyto události
- ▶ Krátký průzkum fyzická, duševní a sociální
- ▶ Příznaky dotěrných myšlenek a pocitů
- ▶ Příznaky vyhýbavého chování po šikaně
- ▶ Příznaky hyperaktivity
- ▶ Změny sociální pohody a sociálních vztahů
- ▶ Změny v pracovní výkonnosti
- ▶ Dřívější zkušenosti se šikanou a obtěžováním

Práce s jednotlivci a pracovními skupinami (vracíme se na začátek)

- ▶ Zvyšování povědomí
 - ▶ Průzkumy pracovního prostředí
 - ▶ Dílny, přednášky, semináře o šikaně jakožto problému
- ▶ Výcvik „přihlízejících“, jak zasáhnout, význam pozorovatelů / svědků / přihlízejících
 - ▶ Viz Einarsen et al, 2020 in Frontiers of psychology
- ▶ Individuální poradenství
 - ▶ Jednotlivě
 - ▶ „Svépomocné skupiny“ s psychologem
- ▶ Práce s oběťmi
 - ▶ Duševní a somatické zdraví
 - ▶ Návrat do práce
- ▶ Školení pro management konfliktů s manažery a / nebo zástupci odborových svazů
 - ▶ Coby ucelená činnost
 - ▶ (V rámci organizační strategie)

Komunikace jako prostředek obrany proti šikaně

- ▶ nenásilná otevřená komunikace oběti s šikanujícím s cílem věcně popsat (ne hodnotit) jednání šikanujícího vůči oběti, včetně pocitů a prožitků, které v oběti toto jednání vyvolává (pomocí vyjadřování vlastních citů mluvíme o sobě, nekritizujeme - např. „vadí mi, že...“; „nerozumím, jak...“; “rád/a bych...“);
- ▶ asertivně vedená komunikace s cílem vymezit hranice, stanovit pravidla hry, upozornit na svá práva a oprávněné zájmy, navrhnout pravidla hry pro vzájemnou interakci, které by měly obě strany při dalších kontaktech dodržovat;
- ▶ motivující komunikace k vytvoření kolegiální podpory s cílem zvýšit ochotu ostatních členů týmu k podpoře oběti (prezentací jejích postojů) vůči šikanujícímu jedinci (zejména u bossingových interakcí);
- ▶ komunikace s využitím mediátora směřující zejména k nenásilnému řešení existujícího konfliktu mezi šikanujícím a obětí, případně využití supervize (skupinové, individuální);
- ▶ komunikace oficiálního rázu směřovaná ke kompetentním orgánům a institucím (stížnosti, žádosti, oznámení úředního charakteru, s využitím právních prostředků a postupů);
- ▶ komunikace oběti šikany s psychologem nebo psychoterapeutem za účelem sdílení stresujících zážitků a zkušeností, s cílem optimalizovat stávající psychický stav vyvolaný násilnou šikanující interakcí (pomoc oběti v rozhodování, jak dál).

Desatero obrany proti šikaně

1. Nečekej (nebud' čekatelem).
2. Nevěř tomu, že tobě se to nemůže stát.
3. Nebud' lhostejný k oběti šikany.
4. Nebud' na to sám.
5. Nepasuj se dobrovolně do role oběti, nevytvářej svým přístupem automobbingovou smyčku.
6. Nespoléhej se na to, že problém za tebe vyřeší nadřízení.
7. Nehledej v utrpení smysl a neboj se odejít.
8. Nehledej šikanu tam, kde se po tobě chce plnění pracovních povinností.
9. Nemlč o tom, co se ti děje a co se ti nelíbí.
10. Nechtěj měnit osobnost predátora, změň svůj postoj k němu, k jeho chování, k sobě.

Legislativa

- ▶ ČR nemá zákon na ochranu oběti mobbingu (pro srovnání Švédsko ho přijalo již 1993)
- ▶ Zákon by měl ošetřovat:
 - ▶ Ochranu obětí mobbingu
 - ▶ Povinnosti zaměstnavatele k detekci a nápravě
 - ▶ Povinnost zaměstnavatele přijmout opatření proti šikaně
 - ▶ Vyměřit zaměstnavateli trest pokud šikanu neřeší
 - ▶ Zahájit soudní řízení s mobberem

Právní předpisy vztahující se k problematice šikany a diskriminace v pracovních vztazích

- ▶ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- ▶ Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- ▶ Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
- ▶ **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**
- ▶ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- ▶ Zákon č. 251/2016 Sb. o některých přestupcích
- ▶ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- ▶ Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce
- ▶ Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- ▶ Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník
- ▶ Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
- ▶ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě
- ▶ Zákon č. 349/1999 Sb. o Veřejném ochránci práv

Právní obrana

- ▶ Stížnost zaměstnavateli
- ▶ Obrácení se na inspektorát práce
- ▶ Oznámení o přestupku
- ▶ Oznámení o podezření ze spáchání trestného činu
- ▶ Řešení soudní cestou

Kde hledat informace o šikaně?

- ▶ Research gate (www.researchgate.net) - online stránka pro výzkumníky, zdarma Einarsen, K & Einarsen, S.V. (2021). Combating workplace bullying: Interventions and the role of the organization's ethical
- ▶ Šikana na pracovišti v České republice. Teorie, výzkum a praxe Panajotis Cakirpaloglu a kol., Univerzita Palackého v Olomouci (UPOL), 2017
- ▶ <https://vubp.cz/vyzkum-a-vyvoj/archiv-ukoncenych-projektu/?id=118>; Mechanizmy potlačující mobbing, bossing a staffing - patologické pracovní vztahy ohrožující zdraví zaměstnanců