

# PRVNÍ POMOC PŘI ŠIKANĚ V PRÁCI

Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem

Šikana v pracovním prostředí může mít různé podoby a formy. Nejčastěji se setkáme s rozdělením na tři základní druhy šikany: 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, a pokud už tato situace nastane, být připraven a vědět, jaký obranný postoj zaujmout.

Joža Spurný  
Lenka Scheu  
Jana Ranglová  
Josef Havelka

*Pojem mobbing  
můžeme chápat  
jako nejružnější  
formy  
znepříjemňování  
života na  
pracovišti,  
psychologického  
nátlaku, šikany.  
Typická je pro  
něj rafinovanost,  
skrytost,  
zákeřnost.*

## ÚVOD: Různé podoby a formy šikany

Podle nejrozsáhlejšího průzkumu, který byl v této oblasti v České republice proveden v letech 2015–2016 týmem profesora Panajotise Cakirpaloglu z Univerzity Palackého v Olomouci, bylo zjištěno, že s mobbingem na pracovišti se u nás lze setkat běžně. Z prvních údajů výzkumu provedeného s více než 7 000 respondenty produktivního věku se ukázalo, že ohrožena mobbingem byla během svého života téměř čtvrtina respondentů, přičemž za reálné oběti mobbingu podle daných kritérií lze považovat 7,79 % osob.<sup>1</sup>

Pro pojem **mobbing** nenalezneme pouze jedinou široce uznávanou definici. Někteří odborníci na toto téma uvádějí, že se jedná o „nejružnější formy znepříjemňování života na pracovišti, psychologického nátlaku, šikany. Typická je pro něj rafinovanost, skrytost, zákeřnost.“<sup>2</sup>

Jiní autoři zdůrazňují zejména význam dlouhodobosti takového jednání: „Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“<sup>3</sup>



<sup>1</sup> CAKIRPALOGLU, Panajotis [et al.]. Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty*. 2016, roč. 7, č. 1.

CAKIRPALOGLU, Panajotis [et al.]. Šikana na pracovišti: modely empirického odhadu výskytu a psychologických problémů viktimizace na vzorku pracujících v České republice. *Československá psychologie*. 2019, roč. 53, č. 2.

<sup>2</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. 313 s.

<sup>3</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. 16 s.

*Bossing představuje druhou nejvíce rozšířenou formu šikany na pracovišti, což dokládají údaje ze statistik, podle nichž se někdy stalo obětí šikany ze strany vedoucích pracovníků až 37 % zaměstnanců.*

Mobbing je možné pro lepší pochopení jeho podstaty charakterizovat rovněž prostřednictvím jeho typických znaků:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky, jejichž cílem je konkrétní jedinec;
- pravidelnost a opakovanost;
- probíhající komunikace je nepřátelská a neetická;
- nepřímá a skrytost hrozeb;
- 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.<sup>4</sup>

**Bossing** je systematické šikanování, které je uskutečňováno ze strany vedoucího. Kratz uvádí, že bossing představuje druhou nejvíce rozšířenou formu šikany na pracovišti, což dokládá údaje ze statistik, podle nichž se někdy stalo obětí šikany ze strany vedoucích pracovníků až 37 % zaměstnanců.<sup>5</sup> Může se projevovat přidělováním podřadných, nebo naopak záměrně náročných pracovních úkolů, přehnanou kontrolou, ostrakizací a izolací oběti, oklešťováním kompetencí, zesměšňováním či sexuálním obtěžováním ze strany nadřízeného.



Pojmem **staffing** je označována forma patologických vztahů na pracovišti. Podřízení se snaží znemožnit či zcela zničit vedoucí pracovníky nebo vedení organizace.<sup>6</sup> K nejčastějším projevům staffingů patří neplnění zadaných úkolů, šíření pomluv, zatajování podstatných informací, zcizování věcí nezbytných k výkonu práce, falšování dokumentů či odmítnutí spolupráce.<sup>7</sup>

## HLAVNÍ POZNATKY z výzkumu

Publikace PRVNÍ POMOC PŘI ŠIKANĚ V PRÁCI v rámci případových studií rozebírá kazuistiku jednotlivých typů násilné interakce v pracovních vztazích. Dále se zaměřuje na popis zejména psychologických obranných mechanismů zaměstnance.

**Případová studie mobbing:** Mladší zaměstnankyně se stala na pracovišti obětí mobbingu ze strany dvou starších kolegyně, které jí vnímaly jako konkurenci a cizorodý prvek ohrožující jejich malé společenství. Mobbing měl podobu pomluv, bezdůvodných stížností nadřízeným, izolace, ignorování a zesměšňování. Oběť zprvu začala pociťovat nechuť k práci, později se přidaly psychické potíže a nespavost. Situaci se pokoušela ve firmě řešit supervizorka, která navrhla účinné kroky k nápravě, které však byly ze strany nadřízených ignorovány. Zaměstnankyně se z prostředí šikany vymanila až svým odchodem na mateřskou dovolenou.

**Případová studie bossing:** Do agentury byla přijata nová pracovnice na doporučení personálního ředitele. Po bezproblémovém nástupu a zapracování však

došlo k jednoznačnému sexuálnímu návrhu ze strany personálního ředitele. Když zaměstnankyně odmítla navázat milenecký poměr, pracovní vztahy se razantně zhoršily a stala se obětí bossingu, který se projevovat ponižováním, izolací od kolegů, zesměšňováním a shazováním jejich schopností a pracovních výkonů. Toto jednání mělo následně vliv i na zhoršení jejího psychického stavu a projevilo se negativně i v osobním životě zaměstnankyně.

**Případová studie staffing:** Několik zaměstnanců podniku obvinilo dvě manažerky, které přišly z jiné organizace s rozdílnou firemní kulturou a stylem práce, ze šikany a bossingu. Po několika měsících po jejich příchodu si část původních zaměstnanců stěžovala u nadřízených na jejich neúnosné jednání, na panující atmosféru strachu a v neposlední řadě i na bossing ze strany ředitelky a její zástupkyně. Z předložených dokumentů a rozhovorů, které provedli nezávislí auditoři se stěžujícími si zaměstnanci, vyplynul jednoznačný závěr, že ze strany stěžovatelů docházelo opakovaně k neplnění pracovních úkolů a nedodržování termínů. Bossing prokázán nebyl.

<sup>4</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008.

<sup>5</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>6</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>7</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995.

## Možnosti psychologické obrany zaměstnance

- Osvojit si a uplatnit postupy a metody **asertivního jednání**.
- Zvládnout techniky **vyrovnávání se se stresem**.
- Zapojit prvky nenásilné komunikace s agresorem, **zachovat komunikaci ve věcné rovině**.
- **Nemlčet a upozornit včas kompetentní osoby** (vedoucí, personalista) na danou situaci.
- **Naučit se říci jasné NE** a vyslovit ho, pokud jsou překračovány mé osobní hranice.
- Využívat **kolegiální a rodinnou podporu**.
- **Nevyžívat se v utrpení**, nestavět se automaticky do role oběti.
- V případech staffingu – **využívat prostředky legitimní moci** (odměňovat, trestat) vedoucího.
- **Nebát se odejít**, odchod není prohra.

## Opatření ze strany organizace

- **Včas rozpoznávat signály** ve změnách chování pracovníků, oprostít se od provozní slepoty.
- **Provést organizační změny**, přeřazení na jinou pozici (oddělit agresora od oběti).
- **Využít supervizních sezení**, a to jak skupinových, tak individuálních, při kterých by se daly identifikovat nebo i eliminovat psychologické zdroje averzních postojů agresora.
- Seznámení agresora se společenskými, právními, administrativními a dalšími **následky jeho jednání**.

## Desatero obrany proti šikaně zaměstnance:

1. Nečekej (nebuď čekatelem).
2. Nevěř tomu, že tobě se to nemůže stát.
3. Nebuď lhostejný k oběti šikany.
4. Nebuď na to sám.
5. Nepasuj se dobrovolně do role oběti, nevytvářej svým přístupem automobbingovou smyčku.
6. Nespolehej 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.

*K nejčastějším projevům staffingu patří neplnění zadaných úkolů, šíření pomluv, zatajování podstatných informací, zcizování věcí nezbytných k výkonu práce, falšování dokumentů či odmítnutí spolupráce.*

## Dosažený VÝSLEDEK

### Publikace PRVNÍ POMOC PŘI ŠIKANĚ V PRÁCI – Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem

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 Mechanizmy 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

Editoři: JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.; JUDr. Lenka Scheu, Ph.D.; Ing. Jana Ranglová; Mgr. Josef Havelka  
První vydání

ISBN 978-80-87676-45-5

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

Zdroj:  
PRVNÍ POMOC PŘI ŠIKANĚ V PRÁCI – Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem. Praha: VÚBP, 2021.  
Dostupný z:  
<https://vubp.cz/soubory/publikaty/publikace-ke-stazeni/prvni-pomoc-pri-sikane-v-praci.pdf>

ISBN 978-80-87676-45-5

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: yj6jvet  
[www.vubp.cz](http://www.vubp.cz)

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

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