

Martin Kusák

Vystudoval psychologii na FSS MU v Brně. Zabývá se rezistencí vůči mobbingu a rolí psychologa v organizacích.

Kateřina Zábrodská

Působí v Psychologickém ústavu AV ČR, v.v.i., v Praze. Věnuje se především problematice mobbingu a neetického chování na pracovišti a kvalitativním metodám psychologického výzkumu.

Jak přežít šikanu v práci?

Výzkumů zabývajících se otázkou, jak se šikaně účinně bránit, je stále poskrovnu. Jaké formy obrany proti šikaně fungují? A jakým bychom se naopak měli vyhnout? Tyto otázky jsme si položili v našem výzkumu.

V práci stráví většina z nás zhruba třetinu produktivního věku. A s kolegy na pracovišti musíme nějak vycházet... anebo také nevycházet. Jedním z příkladů takového „nevycházení“ je šikana neboli mobbing, která je nejen neetická, ale dnes již i protiprávní. Přesto začíná být stále rozšířenější – podle výzkumů se s ní setká během pracovní dráhy až čtvrtina zaměstnanců.

Jak vypadá šikana na pracovišti?

Pro šikanu na pracovišti (resp. mobbing) jsou typické psychické útoky: systematické psychické terorizování, vylučování z kolektivu, negativní ovlivňování pracovního výkonu, zkrátka poškozování zacílené na konkrétní zaměstnance či zaměstnankyně. Objevuje se opakovaně, pravidelně, trvá delší dobu a podílí se na něm jeden či více spolupracovníků. Pokud na nás tedy nadřizený občas zvýší hlas nebo se nepříznivě vyjádří o našem pracovním výkonu, pak ještě nejde o šikanu. Pokud na nás ale bude na poradách pravidelně křičet, zesměšňovat nás před ostatními a přidělovat nám úkoly pod úroveň naší kvalifikace, pak ano. Mezi časté formy útoků patří zejména: a) *izolace šikanované osoby* (dostává pracovní místo v suterénu nebo na konci chodby, není zvána na společenské akce, kterých se účastní ostatní kolegové, kolegům je doporučeno s ní nekomunikovat), b) *šíření pomluv* (např. nepravdivé zvěsti o tom, že šikanovaná osoba krade), c) *sabotování práce* (mazání souborů z harddisku, záměrné poskytování klamavých informací o pracovních úkolech), d) *znevažování výkonů a schopností* („To přece umí každý.“, „Tu vaši práci by zvládla i uklízečka!“), e) *poškozování soukromí a znevažování šikanované osoby* (komolení jména, urážlivé poznámky o rodině typu „No, jestli jsou vaše děti taky tak neschopné jako vy...“).

Kateřina Zábrodská vedla hloubkové rozhovory s ženami a muži, kteří měli osobní zkušenost se šikanou na pracovišti. Rozhovorů se účastnilo 41 osob (28 žen, 13 mužů), ve věku 27–73 let (průměrný věk 41 let), z nichž většina měla vysokoškolské vzdělání a se šikanou se setkala na odborných pozicích v akademické sféře, v nemocnicích, ve státní správě a neziskových organizacích. Cílem našeho výzkumu bylo zjistit, jaké formy obrany šikanování používali, jak byly tyto strategie efektivní a za jakých podmínek.

Jaké obranné strategie obvykle užíváme

Výsledky našeho výzkumu ukázaly, že šikanované osoby užívaly velmi pestrou paletu strategií obrany, od pasivních a neformálních až po strategie aktivní a formální:

- **odstup od původce šikany:** nepřipouštěli si původce šikany k tělu, nesdělovali osobní věci, vyhýbali se fyzickému kontaktu na pracovišti
- **absentérství:** časté absence na pracovišti, zejména kvůli návštěvám u lékaře a dlouhodobým nemocenským

- **rezignace na pracovní výkon:** šikanovaná osoba přestává vykonávat svou práci (např. v pracovní době chatuje nebo „nicnedělá“, jelikož se stejně jedná o zbytečné úsilí), případně tráví pracovní dobu hledáním nového zaměstnání
- **navýšení pracovního tempa:** šikanovaná osoba začne vykonávat práci nad rámec svých povinností, jen aby se vyhnula konfrontaci (například začne umývat okna, jelikož si původce šikany stěžuje na nečisté pracovní prostředí)
- **přijetí negativní nálepky:** v mnoha případech je šikanovaná osoba „onálepkována“ (např. ten, co všechno zkazí), a nejenže proti tomu nevystoupí, ale s nálepkou se ztotožní
- **hledání sociální opory v práci:** sděluje zkušenosti se šikanou kolegům, říkají si mezi sebou „co mi zase udělal“
- **hledání sociální opory mimo prostředí práce:** svěřování se zejména partnerovi či partnerce nebo rodičům
- **kontrování:** šikanovaný vrací útočné poznámky. Např. na hlášku „Ty tvoje výsledky nestojí za nic,“ odpoví: „Pořád jsou lepší než ty tvoje!“
- **přímá konfrontace** s původcem šikany: vyřikání si záležitosti tváří v tvář, obvykle v soukromí
- **vtažení třetí strany do řešení:** nejčastěji to bývá vedoucí pracovník nebo autorita v dané firmě – právní oddělení, personální oddělení
- **podání formální stížnosti** na původce šikany prostřednictvím vnitropodnikových mechanismů
- **exodus:** podání výpovědi nebo přeřazení na jiné pracoviště v rámci stejného zaměstnavatele

Často šikanovaná osoba užívá více než jednu strategii, některé vyzkouší a již se k nim nevrátí, některé užívá spíše v počáteční fázi mobbingu, jiné přetrvávají až do konce. Tyto strategie však samy o sobě neříkají nic o tom, zdali pomáhají danou situaci vyřešit.

Proč Jolana uspěla?

Jolana dostala nabídku nastoupit jako odborná asistentka na vysoké škole. S novou prací byla spokojena, ale již od začátku jí zarážela nepřátelská a napjatá atmosféra na pracovišti – na denním pořádku byly pomluvy a zesměšňování nepřítomných kolegů, soupeření mezi zneprátelenými skupinkami, a hledání obětí beránek. Iniciátorem napětí byl starší a výše postavený kolega, který byl zadobře s vedoucím katedry. Kdo si mu dovolil odporovat nebo ho nějak jinak ohrozil (např. zvýšením kvalifikace), brzy se stal terčem šikany. To se také po několika měsících stalo Jolaně.

Začaly se o ní šířit nepravdivé zvěsti (např. že zpronevěřila větší finanční částku), byla zpochybňována její profesionalita a jejím studentům bylo vyhrožováno, že nedokončí studium. Po několika měsících nespavosti, stresu a obav z dalších útoků si Jolana uvědomila, že se musí bránit. Nejprve se rozhodla o falešných obviněních veřejně promluvit na schůzi pracoviště. To se však minulo účinkem, protože kolega vše popřel a vedoucí celou věc ignoroval. Jolana proto konfrontovala kolegu v soukromí, ale ani to nepřineslo kýžený výsledek. Pak zvolila jinou strategii – s každou pomluvou, o které se dozvěděla, šla za vedoucím pracoviště a doložila mu, že se jedná o lež šířenou právě tímto kolegou. Poté, co si u vedení stěžovala opakovaně, pomluvy i další nepřátelské reakce ze strany kolegy ustaly. Jolaně se navíc podařilo zmobilizovat i další spolupracovníky, kteří také kolegovým chováním trpěli, a přesvědčit je, aby o tom informovali vedoucího. Kolegova pozice na pracovišti se s postupem času zhoršovala a celá situace skončila jeho odchodem. K úspěšnému řešení šikany v tomto případě tedy nestačilo jen zapojení vedení do řešení, ale především kolektivní vyjádření odporu proti intrikujícímu kolegovi.

Co pomáhá?

K poměrně jednoznačné odpovědi na tuto otázku dospěla americká psycholožka Pamela Lutgen-Sandvik. Ve svém výzkumu mezi americkými zaměstnanci zjistila, že nejučinnější formou obrany proti šikaně byla **sociální podpora ze strany spolupracovníků**, kteří se společně rozhodli proti původci šikany vystoupit. Nejeftivnější byla taková podpora v situacích, kdy se jednalo o „kolektivní vzpuru“ – proti původci šikany vystoupili jak zaměstnanci, kteří byli terčem šikany, tak ti, kteří šikanovaní nebyli. Podle Lutgen-Sandvik by v ideálním případě součástí kolektivní obrany měl být detailně zdokumentovaný popis forem šikany, kterých se původce dopustil, doložený výpověďmi svědků.

V mnoha situacích tato strategie však není možná, protože spolupracovníci mají strach se za šikanovaného postavit, nebo proto, že šikanovaná osoba je na pracovišti (také v důsledku dlouhodobého psychického stresu) izolována a bez přátel. Co tedy dělat v takovém případě? V našem výzkumu jsme zjistili, že vedle kolektivního odporu bylo nejučinnější strategií **vtažení třetí strany do řešení**. Mobbing tedy neřešíme s agresorem, ale jdeme co nejdříve za nadřízenou osobou, případně jinou autoritou v organizaci, které vše bez přikrášlení vyložíme. Výhodné je podpořit svá tvrzení dobře vedenými záznamy o tom, kdy a kde k šikaně došlo. Někteří šikanovaní zaměstnanci mohou mít také tendenci si danou situaci vyříkat tzv. tváří v tvář. Účinek této strategie je ale velmi nejistý. V některých případech může **konfrontace** fungovat. Dáváme tím původci šikany najevo, že jsme odhodláni se bránit, což může některé agresory zastrašit, zvláště když nejsou ochotni jít do otevřeného konfliktu a šikany se dopouštějí skrytě. V mnoha případech však konfrontace funkční není. Původci šikany obvykle jde o to nás co nejvíce potrápiti, nebo rovnou odstranit z pracoviště – a my mu ukazujeme, že nás opravdu zasáhl. Pokud se rozhodneme pro přímou konfrontaci, musíme se připravit i na možnost, že dotyčný vše s úsměvem popře nebo dokonce začne předstírat pozitivní vztah. Strategií, u které naopak máme téměř stoprocentní jistotu, že šikanu ukončí, je **odchod z pracoviště**. Samy šikanované osoby ji v našem výzkumu doporučovaly nejčastěji. Je totiž poměrně přesvědčivě prokázáno, že šikana se vyskytuje na pracovištích, které jsou v nějakém ohledu dysfunkční, a odchod často bývá změnou k lepšímu. Typicky se jedná o pracoviště s nevhodnými styly vedení (vedoucí se sami podílejí na šikaně nebo jsou pasivní a zavírají oči před konflikty), „toxickou“ organizační kulturou (běžné je znevažování a zastrašování zaměstnanců, protežování šéfových oblíbenců) a špatnou koordinací práce (nejasné popisy práce, konflikty rolí).

Lidé, kteří se stanou terčem šikany, si však obvykle tyto nedostatky jasně neuvědomují, protože veškerou svou energii věnují na to, jak se vyhnout dalším útokům – a také proto, že často hledají chybu sami v sobě. Možnost odchodu si dlouho nepřipouštějí, mnohdy z obav, že by jinou práci nenašli. Naprostá většina zaměstnanců, kteří nakonec podali výpověď, však v našem výzkumu hodnotili odchod jednoznačně pozitivně. V novém zaměstnání byli překvapeni kvalitou mezilidských vztahů a litovali pouze toho, že se k odchodu z „toxického“ pracoviště neodhodlali dříve.

Nevyřešená šikana s dobrým koncem

Dva roky po ukončení vysoké školy získala Sabina vysněné místo lékařky ve velké fakultní nemocnici. Brzy však zjistila, že si šéf pracoviště libuje v šikaně svých podřízených a snaží se je kontrolovat vyvoláváním atmosféry strachu. Šéf Sabině již krátce po jejím nástupu začal přidělovat úkoly, které nebyly v její pracovní náplni (např. vyřizovat pro něj osobní pochůzky) a zadával jí úkoly, které byly vzájemně neslučitelné (být na operačním sále a současně zpracovávat lékařskou dokumentaci) a při jejich nesplnění jí odebíral osobní ohodnocení. Ještě hůře však Sabina nesla šéfovi každodenní výbuchy agrese, kdy na hlášeníích vulgárně urážel ji i ostatní lékaře – to vše před zraky mediků.

Protože se ale jednalo o prestižní pracoviště, které mělo Sabině odborně co nabídnout, snažila se šéfovo chování snášet a pracovat na „150 procent“, ale ani to nepomáhalo. Vzhledem ke kombinaci náročné práce a neustálých útoků začala Sabina trpět vážnými zdravotními problémy. Z podání výpovědi však měla obavu a jinou formu obrany nenacházela – na to byl její šéf příliš vysoce postavený. Situace vygradovala, když si Sabina zvýšila odbornou kvalifikaci a namísto povýšení byla přeložena na podřadnou pozici daleko pod její úroveň. Sabina se rozhodla, že šéfovo chování už nemůže dále akceptovat a i přes riziko, že zůstane nezaměstnaná, podala výpověď. Současně odeslala písemnou stížnost na ředitelství nemocnice (ředitelství zareagovalo omluvou, avšak další kroky nepodniklo). Sabina tak byla donucena z pracoviště odejít, ale díky své kvalifikaci rychle získala velmi dobrou pozici na jiném pracovišti, kde dosud působí a kde je naprosto spokojená. Svůj odchod hodnotí jako obrovskou úlevu a jako pozitivní zlom ve své kariéře lékařky.

Co rozhodně nefunguje

Jaké z užívaných strategií nefungují, a měli bychom se jich raději vyvarovat? Jde především o absentérství, rezignaci na pracovní výkon či zatajování informací ve snaze „pomstít se“ zaměstnavateli. Tyto strategie nejenže nevedou ke zmírnění šikany, ale naopak ještě více zhoršují pozici šikanované osoby na pracovišti. Kolegové si například mohou všimnout, že šikanovaný zaměstnanec je odtažitý, v práci je vidět jen málokdy a jeho produktivita a zaujetí pro práci klesají, což je snadno dovede k závěru, že se jedná o problémového jedince, který si šikanu „zaslouží“.

Nejhorší možnou reakcí na šikanu je pasivně vyčkávat a doufat, že se situace sama od sebe zlepší – šikana má naopak tendenci se stupňovat. Každá aktivní obrana sice představuje určité riziko, ale také naději na vyřešení situace. Aktivním přístupem navíc získáváme pocit vlastní aktivity a kontroly nad situací, bez nichž není úspěšné řešení šikany možné.

Pozn. autorů: Tento článek vznikl s podporou grantového projektu GA ČR P407/10/P146 a RVO: 68081740.

rámeček – tabulka

Co mám dělat, když zjistím, že jsem šikanován?

1. Začít si vést záznamy o šikaně (datum a čas útoku, přítomní svědci, co bylo obsahem útoku).
2. Snažit se o co největší míru odstupu od původce šikany (emoční i fyzickou), komunikovat s ním za přítomnosti svědků
3. Získat podporu od spolupracovníků (budování sítě, kolektivního odporu a kolektivní stížnosti)
4. U šikany nízké intenzity se osobně sejít s původcem šikany ve snaze situaci vyřešit (klidně, ale jednoznačně dát najevo nesouhlas s daným chováním).

Pokud budou útoky pokračovat:

5. Vtažení třetí strany do řešení (vedoucí pracovník, právní oddělení, personální oddělení, firemní ombudsman, odbory)
6. Podání formální stížnosti (podepřenou detailní dokumentací šikany a expertním vyjádřením odborníka na šikanu, případně výpověďmi svědků)
7. Současně s tím zvážit odchod z organizace (vždy však uvést skutečné důvody k odchodu, aby se na problém upozornilo).

Citát:

Šikana se vyskytuje na pracovištích, které jsou v nějakém ohledu dysfunkční, a odchod často bývá změnou k lepšímu.

1.

Nejhorší možnou reakcí na šikanu je pasivně vyčkávat a doufat, že se situace sama od sebe zlepší – šikana má naopak tendenci se stupňovat.