Metodika pro řešení nežádoucího chování na pracovišti pro vedoucí pracovníky a pracovnice na UP

Úvod

Dle výzkumů zaměstnanci až 42 % pracovní doby stráví řešením interpersonálních konfliktů, přičemž se může jednat o konflikty napříč hierarchií organizace (Gupta a kol., 2011). Konflikt lze vymezit jako střet motivů nebo lidí, kdy splnění potřeby jedné strany je do určité míry nekompatibilní s požadavky druhé strany.

Některé druhy konfliktů mohou vyústit do nežádoucího chování v podobě **šikany na pracovišti, kterou souhrnně označujeme jako mobbing**. Agresorem nebo agresorkou přitom může být nadřízená i podřízená osoba nebo kolegové/kolegyně. Dle průzkumu jsou v 50 % případů agresorem nadřízení/nadřízené, v 42,5 % případů kolegové/kolegyně a pouze v 7,5 % případů je původcem mobbingu podřízený nebo podřízená.

Tato metodika má pomoci vedoucím pracovníkům/pracovnicím identifikovat šikanu na jejich pracovišti a nabídnout možná řešení. Je nutné mít na zřeteli, že se jedná o citlivé téma, kdy je často nutná odborná pomoc a nepodceňovat tuto potřebu.

Mobbingem chápeme situaci, ve které jedinec opakovaně a po delší dobu vnímá, že je terčem negativního chování ze stran jedné nebo více osob, přičemž shledává obtížným se tomuto jednání bránit. (Einarsen a kol., 2020)

Znaky mobbingu

- **Negativní a nevyžádané chování**: chování, které dotyčného/dotyčnou ponižuje, zastrašuje nebo jinak poškozuje
- **Zacílení na konkrétní osobu**
- **Opakovanost**: v různé intenzitě, min. však 1-2x týdně
- **Dlouhodobost**: min. 6 měsíců, obvykle několik let
- **Eskalace**: typický znak mobbingu
- **Mocenská nerovnováha mezi agresorem a obětí**
  - Nerovnováha pramenící z odlišných pozic v organizaci
  - Nerovnováha pramenící ze samotného mobbingu
- **Záměrnost:** sporné kritérium, není nezbytným znakem

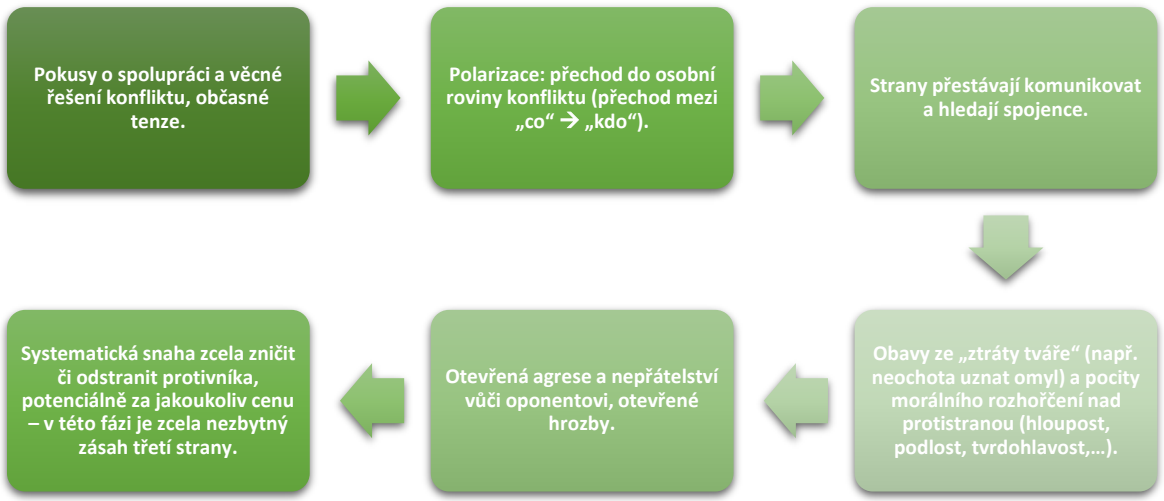
Mobbing na pracovišti nemá typickou formu a podobu, na základě řady faktorů popisujeme několik hlavních forem, které se mohou dále různě kombinovat:

- Vyhrožování, obviňování a kritizování
- Ponižování a zesměšňování
- Sociální izolace
- Zatajování informací, bránění při výkonu práce
- Neúměrná kontrola
- Pomluvy a šíření nepravdivých informací
- Přidělování nesmyslných, nedůstojných nebo nesplnitelných pracovních úkolů
- Upírání informací, na které má zaměstnanec/zaměstnankyně právo
- Narušování soukromí
- Sexuální obtěžování a fyzické násilí

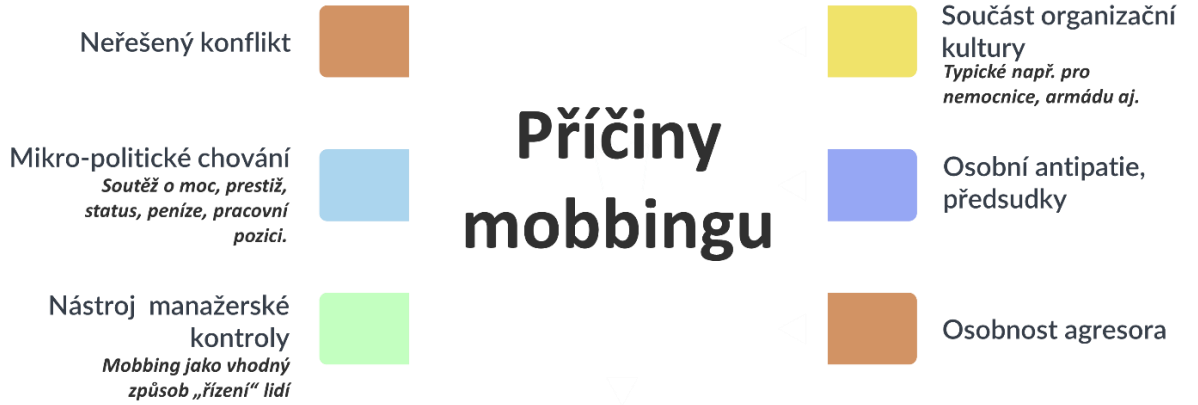
Druhy mobbingu

Predátorský mobbing	Na konflikt vázaný mobbing
Oběť u tohoto druhu mobbingu neudělala nic, co by mohlo racionálně zdůvodnit chování agresora, ale náhodně se dostala do situace, ve které agresor chce demonstrovat svou moc a nadřazenost **Typické projevy:** ponižování, zesměšňování, slovní napadání podřízených i kolegů, autoritářský styl řízení a řešení konfliktů	Mobbing v tomto případě vzniká jako důsledek eskalovaného interpersonálního konfliktu. V rámci konfliktu snaha o zničení neb odstranění protivníka.

Na základě výše popsaných znaků mobbingu je pro tento druh konfliktu typická jeho postupná eskalace. Na základě intenzity konfliktu a jeho projevů popisujeme jednotlivá stadia konfliktu:



Příčiny mobbingu



Dopady mobbingu

Dlouhodobě neřešený či přehlížený mobbing na pracovišti má negativní dopad nejen na samotnou oběť, ale také na fungování organizace, včetně skrytých dopadů, jejichž projevy se mohou zdát jako nesouvisející s probíhajícím konfliktem na pracovišti.

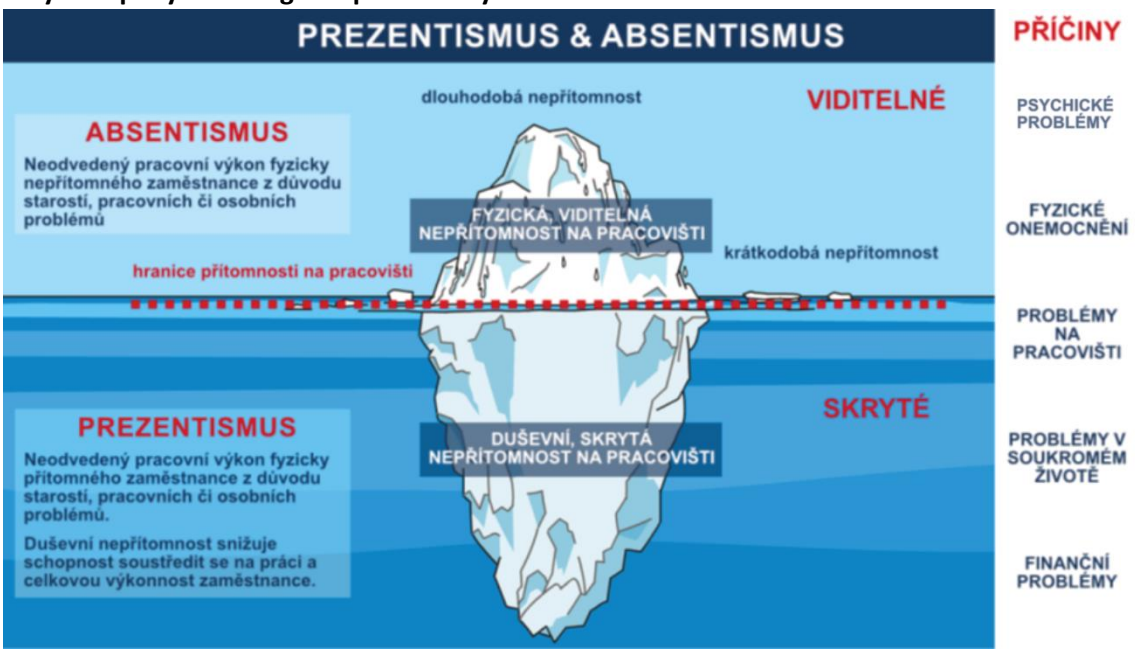
Dopady mobbingu na oběti

Psychické	Zdravotní	Sociální a socioekonomické
▪ Úzkosti ▪ Deprese ▪ Chronický stres ▪ Vyhoření ▪ Symptomy posttraumatického stresu ▪ Sebevražedné myšlenky ▪ Negativní dopad na sociální vztahy a osobní život	▪ Psychosomatická onemocnění ▪ Kardiovaskulární onemocnění ▪ Diabetes ▪ Nespavost ▪ Chronické bolesti	▪ Časté absence ▪ Prezentismus ▪ Dlouhodobá pracovní neschopnost ▪ Snížení pracovního výkonu ▪ Výpověď/zvažování výpovědi ▪ Předčasný odchod do důchodu ▪ Narušení kariéry

Dopady mobbingu na organizaci

Snížení produktivity, výkonu a spokojenosti klientů	Finanční náklady	Negativní dopad na spolupracovníky/ce a týmy
▪ Snížení loajality, závazku, pracovní motivace ▪ Absentérství a prezentismus ▪ Snížení produktivity	▪ Vysoká fluktuace ▪ Nutnost častých náborů ▪ Poškození pověsti organizace ▪ Náklady na řešení a finanční kompenzace	▪ Zhoršení atmosféry ▪ Narušení týmové spolupráce ▪ Zvýšení stresu ▪ Nespokojenost a záměr podat výpověď (u svědků mobbingu)

Skryté dopady mobbingu na pracovní výkon



Jak rozpoznat …

Oběť mobbingu

Na základě dostupných informací nelze jednoznačně definovat, kdo se stává terčem mobbingu, neexistuje ¨typická“ oběť. Mobbing může postihnout kohokoliv. Zvýšené riziko, že se zaměstnanec/kyně stane obětí mobbingu, existuje u několika rizikových skupin (Zapf, Einarsen, 2011):

- **Zaměstnanci odlišní od kolektivu**
  - Odlišnost může být založena na řadě faktorů: pohlaví, věk, sexuální orientace, fyzický vzhled, zdravotní stav, místo bydliště, zastávané hodnot aj.
- **Zaměstnanci podávající nadprůměrný výkon**
  - Vysoká svědomitost, orientace na pracovní výkon, často spojené s vysokými nároky na sebe i druhé
  - Riziko konfliktu se skupinovými normami
- **Zaměstnanci s nízkými sociálními kompetencemi a nízkou sebedůvěrou**
  - Vysoká citlivost, nedostatek asertivity, vyhýbání se konfliktům

Osobnost agresora/agresorky

- **Manipulativní, autoritativní, narcistní (tzv. temná triáda)**
- **Vysoká, ale nejistá sebedůvěra, vnější zdroje sebeúcty**
  - Pocit vlastní hodnoty závislý na společenském statusu, moci, příjmu aj.
- **Nízká schopnost empatie, nízká emoční kontrola**
- **Sociální kompetence**
  - Mohou být nízké, ale nezřídka vysoké kompetence projevované ve vztahu k nadřízeným („**dvojí tvář“**)

Řešení mobbingu – obranné strategie

Strategie nefunkční až destruktivní	Strategie funkční
▪ Absentérství ▪ Rezignace na pracovní výkon ▪ Navýšení pracovního tempa (snaha vyhnout se konfrontaci) ▪ Přijetí negativní nálepky (negativní dopad na oběť) ▪ Kontrování (šikanovaný vrací útočné poznámky) ▪ Přímá konfrontace	▪ Odstup od původce šikany ▪ Hledání sociální opory v práci ▪ Hledání sociální opory mimo prostředí práce ▪ Vtažení třetí strany do řešení ▪ Vytvoření tzv. kolektivního odporu vůči agresorovi či agresorce ▪ Podání formální stížnosti ▪ Exit (podání výpovědi nebo žádosti o přeřazení na jiné pracoviště)

Prevence a intervence šikany

Primární intervence – jejím cílem je omezení rizika vzniku mobbingu na pracovišti

Sekundární intervence – zahrnuje reakci na již existující či začínající mobbing v raném stadiu, zásahy zabraňující eskalaci konfliktu

Např. mediace konfliktů, stres management techniky

Terciární intervence – cílem je minimalizovat negativní důsledky mobbingu na oběť a pracoviště

Např. poradenství, psychoterapie, Employee assistance programmes(EAP)

SOUHRN: OPATŘENÍ NA ÚROVNI ORGANIZACE

JAK BY MĚL POSTUPOVAT VEDOUCÍ PRACOVNÍK ČI PRACOVNICE?

- **Nestrannost** (nebo „stranit všem“)
- **Nadhled a objektivní fakta** (ověřuje, chce dokumentaci)
- **Konkretizace problémů** (chce konkrétní příklady)
- **Navrhuje možná řešení** (nabízí více alternativ), návrhy formuluje pozitivně
- **Ověřování a míra shody, kontrola realizace dohody**

Specifika šikany v akademickém prostředí

Základní faktory, které v akademickém prostředí mohou vést k rozvoji mobbingu, vycházejí ze **stylu řízení (leadershipu)** a z **organizační kultury**.

Dle výzkumů je odhadem v 50 % případů původcem mobbingu (přímý) nadřízený či nadřízená (Zapf a kol., 2020), což představuje riziko a bariéru pro řešení mobbingu, protože mocenská nerovnováha zvyšuje riziko zneužití moci.

S mobbingem jsou spojeny tři **styly vedení**:

1. Destruktivní/toxický/zneužívající leadership
2. Autoritářský leadership – „harsh and unfair" leadership
3. Laissez-faire ledership – typicky rizikový styl řízení pro akademický sektor

Druhým faktorem určujícím riziko výskytu mobbingu je **organizační kultura** instituce, kdy typická je dysfunkční kultura, ve které chybí pozitivní sdílené hodnoty well being a výkon, příp. tlak na výkon využíván pro osobní prospěch. Dalšími znaky je nedemokratičnost, chybějící pravidla a transparentnost (absence pravidel kariérního postupu, odměn a benefitů, neetické jednání) a v neposlední řadě vysoká vzdálenost moci (autoritářské vedení, vyžadovaná poslušnost, absence komunikačního prostoru pro kritickou zpětnou vazbu).

Naproti tomu funkční organizační kultura je založena na pozitivních hodnotách, explicitních pravidlech a transparentnosti a nízké vzdálenosti moci.

Funkční	**1. Sebe-aktualizující kultura** Autonomie a rozvoj individuálního potenciálu Rozvoj poznání jako základní hodnota Vedoucí jako kolegové	**2. Výkonnostní kultura** Akademický kapitalismus Produktivita jako základní hodnota Důraz na měření výkonu Podpora a rozvoj lidských zdrojů Vedoucí jako manažeři
Dysfunkční	**3. Vykořisťující kultura** Nadměrný tlak na výkon, bez adekvátní odměny, využívání juniorních akademiků Excesivní manažerská kontrola s cílem maximalizace výkonu Neetické chování a mobbing	**4. Fraternitní kultura** Nezájem o výkon a kvalitu práce Nepotismus a protekcionářství Rigidní normy a mocenské hierarchie vynucované „fraternitou" Neetické chování a mobbing

Organizační kultury na českých katedrách (Paukertová, Zábrodská a Walton, 2022)

Zdroje:

Kateřina Zábrodská. *Šikana na pracovišti v univerzitním prostředí: Jak ji poznat a řešit* (prezentace pro účely workshopu v rámci Férové univerzity)

Jak se chránit před násilím na pracovišti. Příručka projektu Důstojné pracoviště ve veřejné správě.