

Kateřina Zábrodská

Prevence šikany
na pracovišti

Průvodce
pro vysoké školy

Prevence šikany na pracovišti

Průvodce pro vysoké školy

Kateřina Zábrodská

Autorka:

doc. Mgr. Kateřina Zábrodská, Ph.D.

Psychologický ústav Akademie věd ČR, v. v. i.

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy

Vydala Univerzita Karlova s podporou projektu CRP 2023

„Prevence neetického jednání na akademické půdě a podpora kompetencí v péči o oběti“, projektu NPO „Národní institut pro výzkum socioekonomických dopadů nemocí a systémových rizik“, č. LX22NPO5101, financovaného Evropskou unií – Next Generation EU (MŠMT, NPO: EXCELES), a projektu GAČR 20-13732S.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Pro rektorát Univerzity Karlovy vydala Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum

Praha 2023

Grafická úprava Jan Šerých

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum



Univerzita Karlova
Nakladatelství Karolinum

www.karolinum.cz
ebooks@karolinum.cz

*„Celý koncept moci spočívá ve využívání svého vlivu k tomu,
abychom druhé pozvedli, nikoli potlačili.“*

Peter Drucker

Obsah

Úvod	9
1. Šikana na pracovišti: vymezení pojmu	13
1.1 Definice šikany na pracovišti	13
1.2 Základní znaky šikany na pracovišti	14
1.3 Projevy šikany na pracovišti	16
1.4 Kyberšikana	17
1.5 Negativní důsledky šikany v prostředí vysokých škol	18
2. Rizikové faktory vzniku šikany v zaměstnání na vysokých školách	20
2.1 Organizační rizikové faktory	20
2.1.1 Dysfunkční leadership	21
2.1.2 Dysfunkční organizační kultura	22
2.1.3 Negativní psychosociální prostředí	25
2.2 Individuální rizikové faktory	26
2.2.1 Původci šikany	26
2.2.2 Rizikové skupiny – pracovníci a pracovnice ohrožení šikanou	28
3. Řešení šikany na vysokých školách: prevence a intervence	31
3.1 Opatření na úrovni vysokoškolského pracoviště: primární intervence	32
3.1.1 Vzdělávání a školení zaměstnanců a zaměstnankyň	32
3.1.2 Vyhodnocení organizačních rizik – průzkumy pracovních podmínek	33
3.1.3 Konstruktivní leadership	34
3.1.4 Klima psychologického bezpečí	35
3.1.5 Politiky proti šikaně na pracovišti	36
3.2 Opatření na úrovni vysokoškolského pracoviště: sekundární intervence	38

3.2.1 Postupy pro řízení konfliktů na pracovišti	39
3.2.2 Nahlášení a vyšetřování šikany na pracovišti	40
3.2.3 Doplnková opatření	41
3.3 Opatření na úrovni vysokoškolského pracoviště: terciární intervence	42
3.4 Individuální intervence: obrana pro oběti šikany	44
3.4.1 Primární intervence: prevence před vznikem šikany	44
3.4.2 Sekundární intervence: obrana při již započaté šikaně	44
3.4.3 Terciární intervence: udržitelnost řešení	50
3.4.4 Rozcestník pro oběti šikany: kam se na VŠ obrátit o pomoc?	51
4. Závěrečný check-list pro vysoké školy	56
Použitá literatura	57
O autorce	59

Úvod

Problematika šikany na pracovišti byla v českém vysokoškolském prostředí donedávna spíše opomíjeným tématem, zejména ve srovnání s dalšími formami neetického chování na pracovišti, jako jsou diskriminace či sexuální obtěžování. Na rozdíl od těchto typů nežádoucího chování dosud není k dispozici ucelený odborný manuál, jak šikanu v zaměstnání na vysokých školách identifikovat, jak jí předcházet a jak se jí bránit. A to přesto, že dostupné průzkumy hovoří jasně: na úrovni zaměstnaneckých vztahů se šikana na vysokých školách vyskytuje výrazně častěji než jiné formy nevhodného hostilního chování, včetně sexuálního obtěžování (Lester 2013; Keashly 2021).¹ Zahraniční výzkumy odhadují, že na vysokých školách a jiných akademických institucích zažije šikanu přibližně 10 % zaměstnanců a zaměstnankyň (Keashly 2021). To znamená, že na fakultě s 500 zaměstnanci a zaměstnankyněmi můžeme očekávat přibližně 50 obětí šikany na pracovišti – to jistě není zanedbatelné číslo. Jeden z mála výzkumů specificky zaměřený na šikanu na českých univerzitách zjistil, že 13,6 % respondentů a respondentek z řad zaměstnanců/zaměstnankyň bylo v průběhu posledního jednoho roku terčem objektivně měřitelné šikany, 7,9 % zaměstnanců/zaměstnankyň sami sebe označili za šikanované a 28,8 % uvedlo, že byli svědky šikany na svém univerzitním pracovišti (Zábrodská a Květon 2012).

1 V souladu s tím výzkumy na českých vysokých školách indikují na úrovni zaměstnaneckých vztahů vyšší výskyt šikany na pracovišti než výskyt sexuálního obtěžování, viz např. *Zpráva z auditu rovných příležitostí Univerzity Karlovy z března 2022*, dostupná online na webu univerzity.

Snížení výskytu šikany prostřednictvím preventivních a intervenčních opatření je přitom nepochybně v zájmu vysokých škol i dalších akademických pracovišť. Na právní úrovni lze konstatovat, že vysoká škola má jakožto každý zaměstnavatel ze zákona povinnost poskytovat svým zaměstnancům a zaměstnankyním bezpečné pracovní prostředí. Usilovat o minimalizaci výskytu šikany je však nezbytné také z důvodu množství nežádoucích dopadů, které šikana má jak na šikanované osoby, tak také na celé vysokoškolské pracoviště, jeho produktivitu a veřejnou image. Je proto dobře, že problematika šikany na vysokých školách v posledních letech vystupuje do popředí zájmu jak samotných akademiků a akademiček a dalších zaměstnanců/zaměstnankyň vysokých škol, tak také osob ve vedoucích a manažerských pozicích, které mohou významně přispět k účinné prevenci a intervenci v případech šikany. Je to totiž právě nedostatek informací, politik a dalších organizačních opatření vztahujících se k šikaně v práci, který původcům umožňuje dopouštět se neetického chování opakovaně.

Cílem tohoto odborného průvodce je reagovat na vzrůstající zájem vysokoškolského sektoru o efektivní prevenci šikany na pracovišti. Ačkoli ve veřejném prostoru existuje mnoho informací o šikaně, tyto informace nejsou uceleně zaměřeny na sektor vysokého školství, který má ve vztahu k šikaně své specifické rysy, včetně specifických rizikových faktorů a možností řešení šikany. Cílem této publikace je nabídnout kompaktní soubor odborných a současně prakticky aplikovatelných informací o šikaně na vysokých školách. Průvodce je rozdělen do dvou tematických částí. První část má primárně edukační charakter a zaměřuje se na vymezení samotného jevu šikany na pracovišti: představuje základní odborné definice, charakteristické znaky a projevy šikany a následně popisuje hlavní rizikové faktory pro vznik šikany na vysokých školách – a to jak na straně vysoké školy jakožto zaměstnavatele, tak na straně individuálních zaměstnanců a zaměstnankyň. Cílem této části je poskytnout pracovníkům a pracovnícím vysokých škol hlubší vhled do dané problematiky, který jim umožní šikanu na svém pracovišti rozpoznat (ať již z pozice vedení, svědků či obětí), porozumět jejím možným příčinám a na základě toho na ni vhodně reagovat. Druhá část průvodce je zaměřena prakticky a nabízí přehled hlavních doporučených preventivních a intervenčních opatření a politik proti šikaně, které lze na vysokých školách zavést. Zahrnuta jsou také doporučení pro individuální pracovníky a pracovnice, včetně strategií obrany proti šikaně.

Jednotlivá doporučení reflektují vědecky osvědčenou praxi,² tedy nejúčinnější postupy a standardy identifikované převážně v mezinárodním výzkumu. To však neznamená, že musí být aplikovány všechny v jednotné, zde popsané podobě. Prezentovaná doporučení mají sloužit jako přehled celé šíře doporučovaných opatření a postupů, z nichž si jednotlivá vysokoškolská pracoviště i čtenáři mohou vybrat ty, které odpovídají jejich konkrétní situaci, potřebám a možnostem.

Publikace je určena dvěma hlavními skupinám čtenářů. Za prvé je zaměřena na pracovníky a pracovnice ve vedoucích, manažerských a HR pozicích, kteří mají na vysokých školách odpovědnost za prevenci a řešení případů šikany nebo ze své pozice mohou v případech šikany intervenovat. Jedná se tedy zejména o ombudsovo³ a osoby v podobném postavení, členy a členky etických komisí a vedoucí pracovníky a pracovnice na různých úrovních organizační hierarchie, zejména tedy vedoucí fakult, kateder, ústavů a dalších součástí vysokých škol. Pro tyto skupiny čtenářů jsou určeny zejména kapitoly věnující se rozpoznání šikany v pracovním kolektivu (kap. 1), organizačním faktorům zvyšujícím riziko vzniku šikany (kap 2.1), organizační intervenci (kap. 3.1, 3.2, 3.3). Druhou cílovou skupinou jsou individuální akademičtí i neakademičtí pracovníci a pracovnice vysokých škol, kteří se buď sami cítí být obětí šikany, nebo jsou jejími svědky. Pro tuto skupinu jsou určeny především kapitoly věnující se rozpoznání šikany (kap. 1), individuálním a organizačním rizikovým faktorům (kap. 2) a individuální obraně proti šikaně (kap. 3.4). Závěrečný check-list (kap. 4) může být využit oběma skupinami pro souhrnné ověření, zda má konkrétní VŠ implementována základní doporučená opatření pro prevenci šikany v zaměstnání.

Výzvou, před kterou tento odborný průvodce stojí, je spojit vědecky ověřené poznatky s praktickou využitelností. V současné době lze na internetu dohledat množství volně dostupných informací a doporučení vztahujících se k šikaně na pracovišti, ne všechny však vycházejí z odborných a vědecky podložených zdrojů. Nad rámec takových informací tato publikace ve svých doporučeních důsledně vychází pouze z vědecky ověřených poznatků odrážejících aktuální stav poznání v oborech psychologie práce a organizace, psychologie pracovního zdraví a studií

2 Tzv. „best practice“.

3 Volíme zde genderově neutrální výraz „ombudsovo“ v souladu s anglickým výrazem „ombudsperson“. Alternativou jsou termíny „ombudsman“ a „ombudsmanka“.

vysokého školství.⁴ Záměrem tohoto průvodce není prezentovat rychlá a jednoduchá řešení. Problematika šikany v práci je totiž komplexní: každý jednotlivý případ šikany vzniká na základě souhry mnoha různých rizikových faktorů, a to jak na straně pracoviště, tak kolektivu i individuální pracovní a životní situace do šikany zapojených osob. Stejně komplexní jsou i opatření a politiky zaměřené na šikanu, jejichž funkčnost či naopak nefunkčnost opět závisejí na souhře mnoha různých individuálních, organizačních a systémových faktorů. Ambicí průvodce je tuto komplexnost postihnout a nabídnout čtenářům hlavní informace o každém klíčovém faktoru, který vznik a řešení šikany v práci na vysokých školách ovlivňuje. Jedině postihnutím celé šíře těchto faktorů lze totiž riziko šikany v práci na vysokých školách minimalizovat.

4 Prezentované odborné poznatky jsou napříč publikací dokumentovány reálnými příklady šikany na pracovišti v prostředí vysokých škol, které autorka shromáždila v průběhu svého dlouhodobého výzkumu šikany v akademickém prostředí.

1. Šikana na pracovišti: vymezení pojmu

1.1 Definice šikany na pracovišti

Základní odbornou definici šikany na pracovišti formulovali norští badatelé Ståle Einarsen a kolegové z Bergenské univerzity – přední experti na problematiku šikany v zaměstnání. Šikanu na pracovišti (neboli také mobbing) vymezují jako:

- „obtěžování, urážení a sociální vylučování či negativní ovlivňování pracovních úkolů některých zaměstnanců/zaměstnankyň. Označit určité chování za šikanu můžeme tehdy, pokud se dané chování vyskytuje opakovaně a pravidelně (například týdně) a po určitou dobu (například přibližně šest měsíců). Šikana je eskalující proces, v průběhu kterého se konfrontovaná osoba dostává do podřízené pozice a stává se cílem systematických negativních sociálních aktů. Konflikt v práci nemůže být označen za šikanu, pokud se jedná o izolovanou událost nebo pokud jsou obě strany konfliktu přibližně stejně ‚silné‘.“ (Einarsen et al. 2020, 12).
- „situaci, ve které jedinec opakovaně a po delší dobu vnímá, že je terčem negativního chování ze strany jedné nebo více osob, přičemž shledává obtížným se tomuto jednání bránit. Za šikanování není považován ojedinelý incident.“⁵

5 Definice šikany na pracovišti převzatá z hlavního měřicího nástroje šikany v práci: Dotazník Negativních aktů, revidovaná verze (Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R; Einarsen et al. 2009).

1.2 Základní znaky šikany na pracovišti

Význam odborných definic šikany spočívá v tom, že umožňují rozlišit šikanu jakožto formu psychického násilí od běžných, byť nepříjemných situací na pracovišti, jako jsou konflikty nebo direktivní komunikace. Aby bylo možné šikanu správně rozpoznat, je důležité podrobněji objasnit její základní definující znaky. Jak je patrné z uvedených definic, o šikaně můžeme hovořit tehdy, pokud posuzované chování v práci splňuje následujících 5 kritérií:

- (1) **Nepřátelské (hostilní) chování.** Musí se jednat o chování, které má negativní či nepřátelskou povahu, tedy chování, které dotyčného pracovníka či pracovníce ponižuje, zastrašuje nebo jinak poškozuje. Příkladem je vyhrožování, obviňování, setrvalé kritizování, izolování od druhých či zesměšňování.
- (2) **Opakovanost** je klíčovým definičním znakem šikany. V odborné literatuře panuje shoda, že v případě šikany musí být pracovník či pracovníce terčem nepřátelského chování opakovaně, a to typicky na týdenní bázi. V dotaznících zjišťujících výskyt šikany se obvykle jako kritérium stanovuje výskyt nepřátelského chování *1–2× týdně*.
- (3) **Dlouhodobost** je dalším klíčovým definičním znakem. Abychom mohli hovořit o šikaně, zaměstnanec či zaměstnankyně musí být terčem nežádoucího chování dlouhodobě – obvykle se jako kritérium stanovuje délka trvání *minimálně 6 měsíců*.⁶ Obecně platí, že šikana je typicky dlouhodobý jev, který trvá měsíce až roky. Občasné konflikty či jednorázový projev agrese *nejdou* považovány za šikanu.
- (4) **Nerovnováha sil (tzv. mocenská asymetrie).** Klíčovým znakem šikany je mocenská nerovnováha mezi původcem a obětí šikany. Mocenská nerovnováha je často založena na odlišné pozici původce a oběti v organizační hierarchii: až v polovině případů se šikany dopouští nadřízený pracovník či pracovníce vůči svým podřízeným (Einarsen et al. 2020). Nerovnováha sil však současně vzniká či se dále prohlubuje v důsledku samotné šikany: je-li šikanovaná osoba

6 Pozn.: Nepřátelské chování **kratšího trvání** může být varovným signálem pro vedoucí pracovníky a pracovníce, že se na pracovišti rozvíjejí nezdравé, konfliktní nebo jinak problematické vztahy, a může být tedy vhodným podnětem k časné intervenci. Označení „šikana“ je však v takovém případě problematické.

opakovaně a dlouhodobě terčem nepřátelského chování, stává se ve vztahu k původci psychicky oslabenou (např. silně úzkostnou), což dále prohlubuje její zranitelnost a znesnadňuje obranu.

- (5) **Eskalace.** Pro šikanu na pracovišti je charakteristická eskalace neboli stupňování agrese v průběhu času. Nepřátelské projevy vůči oběti mohou být zpočátku nenápadné a subtilní (např. občasný posměšek, utajení důležité informace, agresivní e-mail). Postupně se však útoky typicky stupňují, nabývají na četnosti a na intenzitě (např. pravidelné vyhrožování, výsměch a křičení na oběť na veřejnosti) až do stavu, kdy už může být šikanovaný jedinec silně traumatizován. Tato postupná eskalace obvykle postupuje v několika fázích, které zachycuje tzv. *model eskalace konfliktu*.

Model eskalace konfliktu rozlišuje tři fáze a devět dílčích stadií konfliktu (Zapf a Gross 2001):

Fáze 1: Racionalita a kontrola

V první fázi konfliktu mají zapojené protistrany zájem na pragmatickém řešení problémů a jsou ještě ochotny při řešení spolupracovat. Při komunikaci protistran dochází pouze k občasným tenzím a konfliktům, nicméně obě strany se snaží řešit je racionálně a kontrolovaně. Vývoj v rámci této fáze postupuje od prvotní snahy kooperovat přes příležitostné napětí až k polarizaci a konfrontační komunikaci mezi protistranami.

Fáze 2: Přerušování vztahu

Konflikt se dostává do druhé fáze tehdy, pokud původní konflikt (např. týkající se konkrétního pracovního úkolu) ustoupil do pozadí a zdrojem napětí se stal samotný vztah zapojených aktérů (protistran). Mezi protistranami se rozvíjí nedůvěra, projevuje se nedostatek respektu až otevřené nepřátelství. V této fázi se protistrany přestávají snažit řešit konflikt ve spolupráci, místo toho se každá snaží druhou protistranu z řešení vyloučit a hledat si na svou obranu spojence. V rámci této fáze dochází k posunu od snahy protistran budovat si své vlastní mocenské koalice přes morální rozhořčení nad chováním druhé strany až po otevřené vyhrožování.

Fáze 3: Agrese a destrukce

Ve třetí fázi nabývá konflikt destruktivních rozměrů. Zapojení aktéři přestávají uznávat právo protistrany na lidskou důstojnost a blokují

jakékoli konstruktivní řešení. Strany konfliktu budují systematickou kampaň s cílem zničit protistranu a mohou být ochotny obětovat svůj vlastní prospěch, blaho, a dokonce i existenci, pokud to přispěje ke zničení protistrany.

Šikana na pracovišti odpovídá přechodu mezi 2. a 3. stadiem, s tím rozdílem, že protistrany nejsou stejně „silné“, ale původce mobbingu je ve výrazné mocenské přesile oproti oběti šikany. Model eskalace je důležitý pro porozumění dynamice šikany a možnostem intervence; zejména pak demonstruje skutečnost, že bez zásahu třetí strany (tj. pověřené osoby v organizaci) má agresivní chování původce tendenci se stupňovat do stadia 3 a směřovat k vypuzení oběti z organizace (a nezřídka také k její psychické destrukci).

1.3 Projevy šikany na pracovišti

Šikana na pracovišti je nepřátelské chování ze strany jednoho nebo více zaměstnanců/zaměstnankyň působící újmu dalším osobám na pracovišti. Nejčastěji se šikana projevuje následujícím chováním:⁷

- vyhrožování, obviňování a kritizování
- ponižování, zesměšňování, urážlivé vtipy
- pomluvy a šíření nepravdivých informací
- sociální izolace, vylučování z kolektivu
- přidělování nesmyslných, nedůstojných nebo nesplnitelných pracovních úkolů
- neúměrná kontrola zaměstnanců/zaměstnankyň
- zatajování informací nutných pro výkon práce
- bránění při výkonu práce
- narušování soukromí
- sexuální obtěžování a fyzické násilí

Příklady šikany z prostředí vysokých škol

„Odebrání osobního hodnocení, kladení překážek v možnosti habilitace, ‚zabírání‘ mé pracovny a fyzické omezování mého pracovního prostředí, snižování mého pedagogického úvazku.“

7 Příklady průjevů šikany na pracovišti jsou převzaty z hlavního měřicího nástroje šikany v práci: Dotazník Negativních aktů, revidovaná verze (Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R; Einarsen et al. 2009).

„Ignorování, vylučování z kolektivu, dělání, ‚jako bych nebyla‘ ze strany vedoucího pracoviště a některých jeho blízkých spolupracovníků, ostatním kolegům bylo doporučeno omezit komunikaci se mnou.“

„Šíření pomluv u nadřízených, manipulace s informacemi, manipulace se studenty proti mé osobě formou znevažování profesních schopností, ‚koupání‘ studentů, kteří se mnou spolupracovali ve vědě.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

1.4 Kyberšikana

Spolu s všeobecnou digitalizací práce se šikana nemusí odehrávat již jen v osobním kontaktu, ale také v online prostoru formou tzv. kyberšikany. Kyberšikana má mnoho společných znaků s tradiční „off-line“ šikanou: jedná se o opakované a dlouhodobé nepřátelské chování probíhající elektronickou formou (tj. formou e-mailů, textových zpráv, sociálních médií ad.). Kyberšikana má však i několik specifik nad rámec tradiční šikany, která ji činí obzvláště nebezpečnou:

- (1) **Anonymita.** Na rozdíl od tradiční šikany může původce kyberšikany zůstat skrytý či skrytá v anonymitě, což komplikuje intervenci. Absence osobního kontaktu navíc snižuje zábrany původců, takže se mohou v online prostředí chovat agresivněji, než by tomu bylo při osobním kontaktu.
- (2) **Virální dosah šikany.** Nepřátelské chování (např. urážky, falešná obvinění) může být elektronicky sdíleno s mnohem větším publikem než tradiční šikana, což znásobuje poškození a traumatizaci šikávané osoby.
- (3) **Vyšší míra intruzivity.**⁸ Elektronická komunikace je všudypřítomná, což umožňuje původci dopouštět se šikany vůči své oběti téměř kdykoli a kdekoli, zatímco tradiční šikana je obvykle limitována na prostředí pracoviště.

8 Pojem „intruzivita“ označuje nežádoucí a obtěžující pronikání do osobního, soukromého prostoru.

V důsledku uvedených specifíků může mít kyberšikana ještě závažnější dopad na šikanovanou osobu než tradiční šikana. Ačkoli údaje o výskytu kyberšikany mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi vysokých škol jsou zatím omezené, lze očekávat, že četnost výskytu kyberšikany na vysokých školách bude vzrůstat. Je proto důležité zohlednit kyberšikanu při návrhu preventivních a intervenčních opatření (viz kap. 3).

1.5 Negativní důsledky šikany v prostředí vysokých škol

Šikana na pracovišti má celou řadu negativních dopadů jak na šikanované jedince, tak také na celý pracovní kolektiv a vysokoškolskou organizaci. Z hlediska dopadů na šikanované osoby lze konstatovat, že šikana patří mezi nejstresovější situace, do kterých se pracovník či pracovnice může v zaměstnání dostat. Šikana má ničivý dopad na duševní zdraví šikanovaných a prokazatelně je spouštěčem klinické deprese, úzkosti a vážných psychosomatických problémů (Conway et al. 2021; Einarsen et al. 2020). Dlouhodobé vystavení šikaně nezřídka vede k vážné traumatizaci šikanovaných zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich odchodu z práce, ev. k dlouhodobé pracovní neschopnosti. V případě vysokých škol přitom negativní dopady nejsou omezeny na šikanované zaměstnance a zaměstnankyně. Je prokázáno, že šikana v akademickém prostředí vede k výraznému poklesu produktivity jak šikanovaných osob, tak také svědků šikany, celého týmu a pracoviště (Lohela-Karlsson, Nybergh a Jensen 2018). Šikana akademických a vědeckých pracovníků/pracovnic je pak rovněž specifická v tom, že nezřídka zasahuje také jejich magisterské a doktorské studující (viz ukázka výše) a může být příčinou přerušení či nedokončení jejich studia. Samostatnou kapitolou na vysokých školách je pak šikana zaměřená na excelentní vědce a vědkyně, která může vést k jejich odchodu z pracoviště (často například do zahraničí), a pro vysokou školu tak znamená ztrátu cenného lidského kapitálu. Výskyt šikany na pracovišti tedy poškozuje vysokou školu a její jednotlivá pracoviště na mnoha různých úrovních.

Hlavní nežádoucí efekty šikany na pracovišti zahrnují:

Negativní důsledky pro šikanované pracovníky a pracovnice:

- *dopady na duševní zdraví*: úzkosti, deprese, chronický stres, vyhoření, zneužívání návykových látek, symptomy posttraumatického stresu, sebevražedné myšlenky
- *zdravotní dopady*: psychosomatická onemocnění, poruchy spánku, kardiovaskulární onemocnění, diabetes, chronické bolesti
- *sociální a socioekonomické dopady*: časté absence, dlouhodobá pracovní neschopnost, snížení pracovního výkonu, předčasné odchody do důchodu, narušení či ukončení kariéry, finanční a pracovní nejistota

Negativní důsledky pro vysokoškolské pracoviště:

- *snížení výkonu a kvality práce*: snížení loajality a závazku pracovníků a pracovnic vůči zaměstnavateli, snížení pracovní motivace, absentérství a prezentismus⁹ – celkové snížení produktivity
- *finanční náklady*: vysoká fluktuace, nutnost častých výběrových řízení, poškození pověsti vysoké školy, finanční kompenzace a další náklady (např. časové a personální) na řešení vzniklé situace
- *negativní dopad na pracovní kolektiv a studující*: zhoršení atmosféry na pracovišti, narušení týmové spolupráce, zvýšení stresu, nespokojenosti a záměr podat výpověď u svědků šikany, poškození studujících či jejich odchod ze studia
- *poškození dobrého jména pracoviště*: negativní mediální obraz, snížení zájmu o práci či studium na VŠ pracovišti

9 Prezentismus je odborný pojem označující situaci, kdy jsou zaměstnanci/zaměstnankyně fyzicky přítomni na pracovišti, ale jejich výkonnost či schopnost plnit pracovní úkoly je výrazně omezena fyzickou nebo psychickou indispozicí, například nemocí nebo závažnými psychickými obtížemi v důsledku nadměrného stresu.

2. Rizikové faktory vzniku šikany v zaměstnání na vysokých školách

Šikana na pracovišti je komplexní jev, na jehož vzniku se obvykle podílí více rizikových faktorů najednou, a to jak na úrovni jedince (individuální rizikové faktory), tak organizace (organizační rizikové faktory).

Výzkumy poměrně jednoznačně ukazují, že organizační faktory mají při rozvoji šikany významně větší roli než faktory individuální (Salin a Hoel 2020). To znamená, že hlavním rizikem pro vznik šikany je *dysfunkční pracovní prostředí*: na pracovištích s nekompetentním vedením, neférovým zacházením či špatnou organizací práce se šikana vyskytuje výrazně častěji než na pracovištích, která tyto problémy nemají.

2.1 Organizační rizikové faktory

Faktorů, které na pracovištích – včetně vysokých škol – mohou přispívat k rozvoji šikany, je celá řada. Mezi hlavní patří: (1) dysfunkční vedení (leadership), (2) dysfunkční organizační kultura, (3) organizační změny, (4) nedostatky v organizaci práce, (5) další psychosociální rizika, jako např. pracovní přetížení či nejistota práce.

Na vysokých školách lze dle dostupných výzkumů považovat za hlavní organizační rizika tři obecné faktory (Björklund, Vaez a Jansen 2021): (1) dysfunkční leadership, (2) dysfunkční organizační kulturu, (3) negativní psychosociální pracovní prostředí. Tyto faktory jsou pojednány níže.

2.1.1 Dysfunkční leadership

Leadership neboli způsob a techniky vedení pracovníků a pracovníc má zásadní vliv jak na výskyt šikany, tak na (ne)úspěšnost jejího řešení. Role vedoucích je zcela klíčová, protože vedoucí mají díky své pozici možnost významně ovlivňovat normy chování na daném pracovišti, nastavovat pravidla a jejich dodržování.

Jsou známy dva hlavní dysfunkční styly leadershipu, které prokazatelně zvyšují riziko šikany:

- (1) **Laissez-faire¹⁰ leadership** (někdy označovaný také jako „liberální“ či „delegující“): pasivně orientovaný styl vedení, při kterém vedoucí dává podřízeným volnou ruku a nechává je, aby se do značné míry řídili sami. Ačkoli tento styl může mít v některých kontextech i pozitivní efekt, z hlediska šikany na pracovišti je nevhodný, jelikož přispívá ke vzniku a eskalaci šikany (Glambek, Skogstad a Einarsen 2018). Problém tohoto stylu vedení spočívá v nedostatku jasných pravidel, očekávání a norem a celkově v nedostatečném řízení pracovníků až rezignaci vedoucí/ho na své řídicí povinnosti. Laissez-faire vedení sice může na první pohled působit jako příjemně neformální, „uvolněné“ řízení, ale důsledkem je nepřehlednost, nejasné vymezení pracovních úkolů a překryvy kompetencí – to vše zvyšuje stres pracovníků a potažmo zvyšuje riziko šikany uvnitř pracovního kolektivu.

Na vysokých školách, a to zejména mezi akademickými a vědeckými pracovníky a pracovnícemi, představuje laissez-faire značné riziko pro eskalaci konfliktů, vznik šikany a neúspěšnost jejich řešení. Výzkumy ukazují, že vedoucí na vysokých školách mají k laissez-faire leadershipu výraznější sklony než v jiných sektorech (Keashly 2021; Pauknerová, Zábrodská a Walton 2023). Jedním z hlavních důvodů je skutečnost, že v akademickém prostředí jsou vysoce ceněny hodnoty autonomie a respektování individuální svobody. Ačkoli jsou tyto hodnoty cenné, ve vztahu k šikaně mohou být škodlivé. Laissez-faire vedení vytváří na pracovišti mocenské vakuum, ve kterém vzniká prostor pro původce šikany chovat se neeticky bez obav z postihu. Kromě toho je laissez-faire vedení škodlivé také pro nechuť vedoucích pracovníků a pracovníc intervenovat v případech již vzniklé šikany. Akademičtí leadeři praktikující laissez-faire vedení

10 Francouzský výraz „laissez-faire“ doslova znamená „nechat to být“.

jsou obvykle přesvědčeni, že šikana je „soukromým problémem“ podřízených a nespadá pod jejich kompetence. To je ovšem zcela mylná představa, která představuje významnou překážku řešení šikany (blíže viz kap. 3).

„Můj vedoucí mi v podstatě řekl, že se vůbec se mnou o tom (šikaně) bavit nebude, že to je můj problém, a ať si to dojdou s ní (původkyní šikany) vyříkat. Jako že jeho se to netýká a co to vůbec po něm chci.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

- (2) **Autokratický či autoritářský leadership** (označovaný někdy také jako „diktátorský“ či „tyranský“). Jedná se o styl vedení, při kterém se vedoucí snaží mít absolutní kontrolu nad podřízenými, většinu rozhodnutí dělá sám či sama a odmítá přijímat zpětnou vazbu od podřízených či využívat jejich expertízu. Tento styl obvykle vede k velmi rigidnímu a mocenskému pracovnímu prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci/zaměstnankyně vystaveni setrvalému tlaku a kontrole, cítí se nerespektovaní, stresovaní a zneužívaní. Takové autoritářské chování vedoucího je samo o sobě zaměstnanci/zaměstnankyněmi vnímáno jako forma šikany a zároveň vytváří klima, ve kterém se šikaně daří:

„Vedoucí naší skupiny nás celou dobu držel pod krkem, monitoroval striktně naši pracovní dobu, a když měl někdo nemocné dítě, tak už jim bylo špatně strachem, když budou muset odejít dřív z práce domů. Ale i když člověk zůstal v práci dlouho, deset nebo dvanáct hodin, tak pro něj to stejně bylo málo.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

2.1.2 Dysfunkční organizační kultura

Organizační kultura označuje soubor sdílených a zdánlivě samozřejmých předpokladů, hodnot a zvyklostí, které na daném pracovišti sdílí většina jeho členů a členek (na VŠ typicky na úrovni katedry, ústavu či oddělení) a které se vyvinuly v průběhu času prostřednictvím každodenních

interakcí na pracovišti (Schein 2010). Organizační kulturu lze definovat jako „sdílený soubor významů, přesvědčení, porozumění a myšlenek; zkrátka, samozřejmý způsob života, ve kterém existuje poměrně jasný rozdíl mezi těmi uvnitř a těmi vně komunity. Část sdílení a pocitu komunity spočívá v samozřejmých aspektech kultury.“ (Barnett 1990, 97) Organizační kultura má klíčovou roli ve fungování celého pracoviště. V případě, že je funkční a pozitivní, může významně zlepšovat jak pracovní prostředí, tak také pracovní spokojenost a well-being zaměstnanců a zaměstnankyň. Za určitých okolností se však může na pracovišti utvořit kultura, která má negativní, až destruktivní vliv na pracovníky a pracovnice a jejich kapacitu kvalitně pracovat. Taková kultura se označuje jako tzv. *dysfunkční kultura* (nebo také „*toxická kultura*“).

Dysfunkční kultury jsou charakteristické tím, že podněcují různé formy nevhodného chování prostřednictvím hodnot a norem daného pracoviště, systémů hodnocení a odměňování, vize a stylů řízení (leadershipu) a dalších aspektů organizační kultury (Van Fleet a Griffin 2006). Organizační kultury také mohou podněcovat neetické chování, jako je šikana na pracovišti. Organizační kultura jako rizikový faktor vzniku šikany přitom úzce souvisí s rolí vedoucí/ho, protože chování a hodnoty leadera spoluvytvářejí kulturu pracoviště. Existuje několik základních způsobů, jak může dysfunkční organizační kultura přispívat k výskytu šikany: (1) šikana může být součástí kultury pracoviště a může být přenášena jako tradice za účelem „zocelení“ nováčků, (2) šikana může vznikat v důsledku určitých hodnot typických pro dané pracoviště, jako soupeřivost či politikaření, (3) pracoviště, která mají silně byrokratickou a hierarchickou kulturu kladoucí důraz na poslušnost vůči autoritě a striktní dodržování pravidel, vykazují vyšší míru šikany.

V našem výzkumu na českých vysokých školách (Pauknerová, Zábrodská a Walton 2023) jsme identifikovali dvě hlavní dysfunkční či „toxické“ organizační kultury, které zřetelně podněcovaly šikanu na pracovišti:

- (1) **Kultura výkonu a soutěživosti (kultura vykořisťování).** Tento typ dysfunkční kultury popisovali akademičtí či vědečtí pracovníci/pracovnice na některých prestižních, vysoce produktivních pracovištích s vysokou mírou soutěživosti a nepřiměřeně vysokého tlaku na výkon, vyjádřeného myšlenkou „úcel světí prostředky“. Vedoucí pracovníci na těchto pracovištích – reportovaní původci šikany – byli obvykle vysoce úspěšní vědci v manažerské roli, kteří dle výpovědí používali šikanu jako formu systematického nátlaku na své podřízené k maximalizaci jejich produktivity, eventuálně k neetickým

praktikám souvisejícím s výzkumem a publikováním. Šikanující chování bylo typicky zaměřeno zejména na juniorní vědce a vědkyně, kteří byli zranitelní pro svou nižší a nejistou pozici.

„Ředitel výzkumného centra na nás neustále tlačil, tlačil a tlačil, až jsme se dostali do bodu, kdy se někdo z nás (juniorů) psychicky zhroutil.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

- (2) **Kultura favorizování a poslušnosti (fraternitní kultura).** Druhý typ dysfunkční kultury byl zcela kontrastní: byl reportován na pracovištích (katedrách či ústavech) s nízkou produktivitou a celkově neuspokojivým hodnocením kvality výzkumu i výuky. Tato pracoviště byla řízena vedoucími, kteří si kolem sebe shromáždili malé, uzavřené aliance loajálních přátel („fraternity“). Členové a členky těchto aliancí – reportovaní původci šikany – zastávali důležité pozice v administrativě a ovládali dané pracoviště směsí politických praktik a šikany a současně favorizováním svých stoupenců. Šikana byla typicky zaměřena na nové či juniorní kolegy a kolegyně nebo na osoby, které neprojevovaly dostatečnou míru loajality a poslušnosti vůči vedoucím či členům a členkám aliance. Původci šikany využívali šikanu také za cílem donutit k odchodu pracovníky a pracovnice, které vnímali jako ohrožující. Charakteristickým rysem této kultury byla neformálnost a dodržování pravidel pouze v závislosti na oblíbě a poslušnosti vůči členům a členkám fraternity.

„Ta vedoucí skupinka nebrala ostatní lidi na katedře vážně. Oni svým chováním neustále sdělovali: ‚Tohle je naše instituce, tohle jsou naše pravidla, jo?‘ A pak člověk zjistí, že tady to takhle prostě chodí, že to vždycky nějak dopadne. Jenže vtip je v tom, že ono to dopadne, když člověk seká dobrotu a když se chová, jak páníčkové kážou. Když se tak přestane chovat, tak nemá nic na papíře, a má prostě smůlu.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

2.1.3 Negativní psychosociální prostředí

Kromě kvality vedení a organizační kultury existují další aspekty práce a pracovního prostředí, které ovlivňují výskyt šikany na vysokoškolském pracovišti a které můžeme souhrnně označit jako tzv. negativní psychosociální prostředí. Mezi hlavní faktory v psychosociálním prostředí na vysokých školách, které zvyšují riziko vzniku šikany, patří:

- (1) **Konflikt rolí a nejasnost rolí:** šikana se vyskytuje na pracovištích, kde jsou na pracovníky a pracovnice kladeny rozporuplná očekávání a nároky, kde pracovní cíle a požadavky jsou vágní a nepredikovatelné, kde nejsou jasně vymezené náplně práce a kde se překrývají kompetence.
- (2) **Pracovní přetížení a stres:** šikana se častěji vyskytuje na pracovištích, kde jsou zaměstnanci/zaměstnankyně dlouhodobě přetěžovány a pracují pod neúměrným tlakem. Stres a přetížení zvyšují riziko interpersonálních konfliktů mezi zaměstnanci, a v důsledku toho také riziko šikany.
- (3) **Nedostatečná míra autonomie a kontroly nad prací:** riziko šikany vzniká tehdy, pokud mají pracovníci a pracovnice malý vliv na svou práci, nemají dostatečnou kontrolu nad prací a postrádají možnost volby. Tento faktor ovlivňuje zejména neakademické, technické a administrativní pracovníky a pracovnice (Björklund, Vaez a Jensen 2021).
- (4) **Pracovní nejistota:** některá vysokoškolská pracoviště charakterizuje vysoká míra pracovní nejistoty, tedy stavu, kdy zaměstnanci/zaměstnankyně nemají jistotu stabilního a dlouhodobého zaměstnání a cítí se ohroženi možnou ztrátou práce (např. v důsledku nedostatku financí či skončení grantu). Nejistota práce oslabuje vzájemnou solidaritu a vytváří konkurenční prostředí, ve kterém se někteří pracovníci/pracovnice mohou snažit získat a udržet si své pracovní místo za každou cenu, včetně šikany. Pracovní nejistota je proto provázána s vyšším výskytem šikany na pracovišti (Salin a Hoel 2020).
- (5) **Netransparentnost a neférový přístup:** pokud vedení pracoviště nedostatečně komunikuje o své strategické vizi, plánovaných změnách a pracovních podmínkách, vytváří tato netransparentnost prostor pro spekulace, obavy a mocenské soupeření mezi pracovníky, které zvyšují riziko šikany. Nedostatek vnímané spravedlnosti, tedy nerovné zacházení s různými pracovníky a pracovnicemi utváří klima napomáhající vzniku šikany a zároveň může být vnímáno jako projev šikany.

- (6) **Nepřehledná pravidla a procesy, přílišná neformálnost:** některá vysokoškolská pracoviště jsou specifická vysokou mírou neformálnosti, která přispívá k netransparentnosti a nerovnému přístupu k zaměstnancům/zaměstnankyním. Jedná se například o pracoviště, kde si pracovníci/pracovnice soukromě vyjednávají odlišné pracovní a finanční podmínky na základě svých osobních vazeb na vedení bez dostatečné opory v transparentních a veřejně dostupných podkladech. Tato situace může vést k vylučování či poškozování pracovníků a pracovníc bez osobních vazeb na vedení. Takové chování napomáhá vzniku šikany a současně může být vnímáno jako jeden z projevů šikany.

Všechny uvedené aspekty pracovního psychosociálního prostředí jsou spojeny nejen s vyšším výskytem šikany, ale také pracovního stresu a dalších nežádoucích jevů.

2.2 Individuální rizikové faktory

2.2.1 Původci šikany

Hlavním individuálním rizikem pro vznik šikany je přítomnost původce šikany (tzv. mobbéra či mobbérky) na pracovišti. Metaanalýza mezinárodních studií (Einarsen et al. 2020) ukazuje, že napříč organizacemi je tímto původcem v přibližně 50 % případů nadřízený pracovník či pracovnice: celou polovinu případů šikany tedy tvoří tzv. *bossing*, při kterém je jedinec terčem šikany ze strany svého (obvykle přímého) nadřízeného či nadřízené. Šikana ze strany kolegů a kolegyň je také poměrně častá (42,5 %), naopak šikana ze strany podřízených se vyskytuje zřídka (7,5 %). Dostupné údaje ukazují, že na vysokých školách může být výskyt šikany ze strany nadřízených ještě četnější. Například ve výzkumu na českých univerzitách na vzorku 1533 respondentů a respondentek (Zábrodská a Květon 2012) byli nadřízení označeni za původce šikany téměř ve třech čtvrtinách případů (73,3 %), zatímco kolegové či kolegyně pouze ve 23,3 % případů (a šikana ze strany podřízených se prakticky nevyskytovala).

Klíčovou roli při vzniku šikany hraje moc a mocenská pozice šikanující a šikanované osoby, založená typicky na jejich nerovné pozici v organizační hierarchii.

Šikany se tedy nejčastěji dopouštějí pracovníci a pracovnice v nadřízené pozici, protože disponují dostatečnou mírou moci nad šikanovanými jedinci (Zábrodská a Květon 2012). Jelikož ve vedoucích pozicích převládají muži, muži jsou také častěji uváděni jako původci mobbingu (Zapf et al. 2020), a to také v prostředí vysokých škol.

Nejčastější důvody, které vedou původce k šikaně, můžeme rozdělit do tří kategorií (Einarsen et al. 2020): (1) *obrana ega*, (2) *nedostatek sociálních kompetencí*, (3) *mikropolitické chování*. Jinak řečeno, pracovníci či pracovnice, kteří šikanují, tak činí obvykle proto, že se cítí ohroženi ve své sebeúctě či reputaci; proto, že postrádají vhodné sociální a emoční kompetence, například schopnost sebekontroly či empatie; nebo proto, že šikanu využívají cíleně a strategicky k dosažení svých profesních či osobních cílů.¹¹ Riziko, že se zaměstnanec či zaměstnankyně dopustí šikany, také ovlivňují pracovní podmínky na konkrétním pracovišti: vysoký tlak na výkon, stresující, soupeřivé či chaotické pracovní prostředí nebo nejistota práce, to vše zvyšuje pravděpodobnost, že se predisponovaný jedinec k šikaně uchýlí. Z hlediska osobnostních predispozic k šikaně jsou obzvláště rizikové tyto vlastnosti: *nejistá sebedůvěra*, *narcismus*, *impulzivita*, *agresivita* a *potřeba dominance*.

Výzkumy a případové studie z vysokoškolského prostředí ukazují, že za původce šikany jsou nejčastěji označováni pracovníci a pracovnice působící ve „středním managementu“, tedy na pozici vedoucích kateder, vedoucích výzkumných týmů a laboratoří, na pozici jejich zástupců a zástupkyň a rovněž školitelé a školitelky doktorských studujících. Dle dostupných výpovědí se tito nadřízení mohou uchýlovat k šikaně z *mikropolitických a strategických důvodů*, například proto, aby si nátlakovým jednáním vynutili poslušnost při plnění pracovních úkolů, posílili svůj status a autoritu na pracovišti, zvýšili produktivitu svého týmu či donutili k odchodu pracovníky a pracovnice, které vnímají jako ohrožující konkurenci.

11 Uvedené hlavní tři důvody k šikaně se vzájemně nevyklučují, v řadě případů se mohou na straně původce vyskytovat společně.

„Náš vedoucí je prostě ten velký profesor, který si může dělat, co chce. Takže on vyloženě experimentoval s tím, jak moc na nás může tlačit. Někteří lidi měli ten práh vysoko, tak prostě otročili a otročili, pracovali pořád víc a víc, až se nakonec zhroutili.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

„To šikanování na naší katedře se dělo v podstatě s cílem vypudit (šikanovaného) člověka z pracoviště nebo v něm vyvolat pocit nedostatečnosti a navést ho na to, že by měl odstoupit. Dělo se to třeba cíleně u akademiků, kteří se přihlásili do habilitačního řízení. Cílem té šikany bylo, aby na tu habilitaci nedosáhli, aby třeba ten habilitační proces zastavili, a neohrozili tím toho člověka (mobbera) v jeho vlastní pozici.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

2.2.2 Rizikové skupiny – pracovníci a pracovnice ohrožení šikanou

V rozporu s běžnou představou neexistuje nic jako „typická oběť“ šikany – šikana může za určitých okolností postihnout kohokoli. Přesto byly ve výzkumu (Zapf et al. 2020) identifikovány tři obecné skupiny pracovníků a pracovnic, kteří jsou šikanou ohroženi ve zvýšené míře:

- (1) Pracovníci a pracovnice odlišní od kolektivu.** Šikana je často zacílena na jedince, kteří se nějakým způsobem liší od ostatních kolegů a kolegyň a „nezapadají“. Vnímaná odlišnost může být založena na celé řadě faktorů: pohlaví, věku, sexuální orientaci, národnosti, zdravotním handicapu, ale také vzhledu, nářečí, hodnotové orientaci, životním stylu atd. V tomto smyslu jsou na vysokých školách velkou ohroženou skupinou také juniorní akademici a akademičky (tj. doktorští studující a postdoci) a nově nastoupivší, kteří mohou být ostatními vnímáni jako odlišní a oslabení právě kvůli své juniorní či „nováčkovské“ pozici. U šikany mezi akademiky a akademičkami hraje také roli tzv. inbreeding, tedy situace, kdy je většina pracovníků a pracovnic konkrétního pracoviště (např. katedry) tvořena bývalými studujícími či doktorandy/doktorandkami katedry. Pokud do této úzce provázané skupiny přicházejí noví zaměstnanci či zaměstnankyně „zvenku“, jsou ve zvýšené míře vystaveni riziku vylučování a šikany.

„S těmi kolegy se nedalo fungovat. Oni mě nikdy mezi sebe nepřijali a nikdy se mnou vlastně nepočítali. Já byla jediná, kdo nebyl místní. Ti všichni ostatní byli kamarádi z výšky, všichni spolu studovali.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

- (2) **Pracovníci a pracovnice podávající nadprůměrný výkon.** Ačkoli to může být překvapivé, další ohroženou skupinou jsou vysoce kvalifikovaní jedinci, kteří podávají vysoký pracovní výkon a dosahují vynikajících výsledků. Tito pracovníci a pracovnice jsou charakterističtí nadprůměrnou svědomitostí a orientací na výkon, často ve spojení s vysokými nároky na sebe i na své spolupracovníky. Právě tyto charakteristiky, byť jsou z hlediska vysoké školy jakožto zaměstnavatele pozitivní, mohou vést ke konfliktům daného jedince se skupinovými normami na pracovišti a vzbuzovat nevráživost kolegů a kolegyň. Data a případové studie z vysokých škol ukazují, že specifickou ohroženou podskupinou nadprůměrně výkonných pracovníků jsou excelentní vědci a vědkyně, často po návratu ze zahraničí. Tito vědci a vědkyně mohou být pro výše uvedené charakteristiky ostatními kolegy a kolegyněmi izolováni a vylučováni z kolektivu, výjimkou nejsou ani jejich opětovné odchody do zahraničí či opuštění akademické sféry z důvodu vnímané šikany.

„Když jsem se vrátil ze zahraničí, můj nový šéf byl z mého CV strašně nadšen, pořád o mně údajně ostatním vyprávěl a vychvaloval mě, jak jsem se postupně začal dozvídat. A já jsem z toho byl poměrně nervózní, protože mi bylo jasné, že to je nekritické, předimenzované a že to nakonec nebude v můj prospěch. Což samozřejmě nakonec v můj prospěch nebylo. Poměrně rychle mi došlo, že jsem těm ostatním kolegům začal být trnem v oku.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

- (3) **Pracovníci a pracovnice s nižší sebedůvěrou a sociálními kompetencemi.** Poslední ohroženou skupinou jsou jedinci odpovídající představě „zranitelné oběti“. Jedná se o pracovníky a pracovnice s nižší sebedůvěrou, submisivní nebo s nižšími sociálními a komunikačními dovednostmi. Tito pracovníci a pracovnice mohou být

vnímání původcem mobbingu jako „snadná oběť“, protože v sociálních vztazích působí nejistě, vyhýbají se konfliktům a je pro ně obtížné asertivně vystoupit na svou obranu.

„V mém případě hrálo asi roli, že oba nadřízení (původci šikany) byli ve stresu a hledali jakýsi hromosvod a já jsem jim do toho dobře zapadala. Taková tišší, pokorná... Myslím, že jsem v tom nesla svůj podíl, že jsem nebyla dostatečně sebevědomá a že jsem je zbytečně vnímala jako autority.“

(Zdroj: vlastní výzkum)

3. Řešení šikany na vysokých školách: prevence a intervence

Riziko šikany na pracovišti vzniká ve všech situacích, ve kterých lidé spolupracují, a týká se tedy nevyhnutelně i vysokoškolských pracovišť. Riziko šikany nelze zcela eliminovat, ale výzkumy i praxe ukazují, že dobře komunikovaná opatření a politiky různého charakteru mohou poskytovat efektivní ochranu proti šikaně (Zapf a Vartia 2020). Je proto důležité, aby vysoké školy přijaly výzkumně ověřená opatření ke snížení rizik výskytu šikany a dalších forem zneužívání na pracovišti, a minimalizovaly tak jejich negativní dopady na jednotlivé zaměstnance a zaměstnankyně i na vysokou školu jako takovou. V této kapitole představíme základní preventivní a intervenční opatření vhodná pro tento účel.

Pro přehlednost je vhodné využít některou ze známých klasifikací intervenčních opatření. Jedna z nejpoužívanějších klasifikací rozlišuje tři úrovně intervence: (1) *primární intervence*: preventivní opatření zacílená na zamezení vzniku šikany ještě před jejím vznikem, například zavedením politik proti šikaně či redukcí psychosociálních rizik v práci, (2) *sekundární intervence*: opatření zacílená na řešení šikany v jejích raných fázích, například mediace konfliktu, (3) *terciární intervence*: opatření používaná v případě plně rozvinuté šikany s cílem minimalizovat její negativní dopady a zajistit udržitelnost řešení šikany, např. následná psychologická pomoc oběti či ochrana proti odvetnému chování. Jednotlivé tři stupně prevence lze současně dělit na: *individuální* (opatření na straně konkrétního zaměstnance či zaměstnankyně), *organizační* (opatření na straně organizace) a *systémová* (celospolečenská opatření). Odborníci se shodují, že nejlepšími výsledky je dosahováno *při kombinaci* všech uvedených forem a úrovní intervencí. Následující kapitoly představí organizační a individuální intervence doporučené pro prostředí vysokých škol.

3.1 Opatření na úrovni vysokoškolského pracoviště: primární intervence

3.1.1 Vzdělávání a školení zaměstnanců a zaměstnankyň

Základem účinné prevence je zvýšení informovanosti a povědomí pracovníků a pracovníc vysokých škol o existenci šikany na pracovišti, jejich projevech a obvyklém vývoji (viz kap. 1). Důvodem je skutečnost, že šikana typicky zůstává dlouho nerozpoznána: pro šikanu je charakteristické, že šikanovaný jedinec může řadu měsíců akceptovat nepřátelské chování, protože se domnívá, že za ním stojí nějaký racionální důvod a doufá v ukončení tohoto chování. Například zaměstnankyně, která je terčem nepřiměřené kritiky a kontroly ze strany své nadřízené, může doufat, že znásobením svého pracovního úsilí toto jednání ustane. Pokud se však jedná o šikanu, tento předpoklad je mylný, a dochází naopak ke stupňování nepřátelského chování – bez ohledu na to, co šikanovaná osoba dělá (blíže viz eskalace konfliktu, kap. 1). Znalost projevů šikany a jejího typického vývoje přitom výrazně zvyšuje šanci na včasné podchycení a řešení problému, naopak nezalost zvyšuje riziko eskalace do závažnějších stadií, ve kterých je šikana mnohem obtížněji řešitelná (Zábrodská et al. 2016).

Obtíže rozpoznat šikanu však nemají jen její oběti, ale také svědkové šikany, a dokonce i původci. Výzkumy ukazují, že někteří původci si nemusí uvědomovat, že jejich chování splňuje znaky šikany (Jenkins et al. 2012) a že je ze strany vysoké školy jakožto zaměstnavatele postižitelné. Původci mohou dopady svého agresivního chování na oběť zlehčovat a mohou si také své agresivní chování omlouvat řadou „logických“ důvodů: údajnou problémovostí či neschopností šikanovaného zaměstnance či zaměstnankyně, potřebou „tvrdého“ manažerského řízení a podobně. V neposlední řadě je zvyšování informovanosti potřebné u vedoucích pracovníků a pracovníc, kteří mají nezastupitelnou roli v řešení případů šikany. Díky své vedoucí pozici disponují nástroji do případů šikany účinně intervenovat. Bez dostatečné znalosti projevů a vývoje šikany však vedoucí pracovníci a pracovníce nezřídka předpokládají, že se jedná o běžný konflikt, který si zaměstnanci mají „vyříkat sami mezi sebou“. Tento mylný předpoklad je častým důvodem, proč vedoucí pracovníci a pracovníce ponechají oběť bez pomoci. Z uvedených důvodů je základem efektivní prevence zvyšování povědomí o povaze a dynamice šikany v pracovních vztazích, neboť platí, že *rozpoznání šikany je podmínkou jejího řešení*.

Jedna z hlavních mezinárodních studií provedená ve 14 zemích (Salin et al. 2020) zjistila, že nejlepší způsob prevence šikany na pracovišti spočívá ve zvýšení povědomí prostřednictvím školení, etických kodexů a politik proti šikaně.

Školení zaměstnanců a zaměstnankyň by mělo pokrývat následující oblasti:

- normy chování na pracovišti zahrnující respektující komunikaci a jednání
- rozpoznávání šikany, včetně odlišení šikany od běžného, neasymetrického¹² konfliktu
- rizikové faktory pro vznik šikany: na úrovni organizace i jedince
- postupy, jak reagovat, pokud se zaměstnanec/zaměstnankyně stane terčem šikany
- postupy, jak hlásit šikanu, včetně kontaktních osob či příslušných vysokškolských orgánů
- podrobný popis postupu řešení případů šikany na daném pracovišti

3.1.2 Vyhodnocení organizačních rizik - průzkumy pracovních podmínek

Vysoké školy a jejich jednotlivá pracoviště se liší jak v četnosti šikany, tak ve výskytu rizikových faktorů v pracovním prostředí, které mohou šikanu podněcovat. Důležitou součástí primární intervence je proto vyhodnocovat organizační rizika na konkrétním pracovišti (vysoké škole, fakultě, katedře, ústavu či dalších součástech VŠ) pomocí opakovaných průzkumů mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a doktorskými studujícími. Průzkumy by měly zjišťovat kvalitu pracovních podmínek a výskyt psychosociálních rizik, zejména procento a charakteristiky šikanovaných osob, charakteristiky původců a konkrétní faktory v pracovním prostředí, které jsou spojeny s vyšším výskytem šikany (typ pracoviště, typ organizační kultury a stylů leadershipu, týmové klima, pracovní nejistota

12 Neasymetrický konflikt označuje „běžný“ konflikt, při kterém mají obě strany podobnou možnost se bránit. Šikana na pracovišti je naopak považována za *asymetrický* konflikt, tedy konflikt, při kterém je možnost obrany nevyvážená v neprospěch oběti, typicky z důvodu vyššího mocenského postavení původce.

a další).¹³ Pro kvalitní výsledky je vhodné použít validní vědecké dotazníky, např. se zapojením externích odborníků a odbornic na výzkum této problematiky.¹⁴

Benefitem pravidelných průzkumů psychosociálních rizik je, že umožňují monitorovat výskyt šikany, identifikovat klíčové rizikové faktory, implementovat opatření zacílené na tyto rizikové faktory a následně sledovat, zda zavedené změny mají žádoucí efekt na zmírnění výskytu šikany.

3.1.3 Konstruktivní leadership

Vedoucí pracovníci a pracovnice mají při prevenci i řešení šikany klíčovou roli. Výzkumy opakovaně prokazují, že pro účinnou prevenci je zásadní:

- eliminovat toxické formy leadershipu: laissez-faire a autoritářské vedení
- podporovat a rozvíjet tzv. konstruktivní formy leadershipu
- nastavit mechanismy pro konstruktivní akademický leadership:
 - systematický trénink manažerských dovedností a stylů řízení pro vedoucí pracovníky a pracovnice
 - trénink komunikačních dovedností pro vedoucí pracovníky a pracovnice (včetně technik zvládání obtížných rozhovorů a poskytování konstruktivní zpětné vazby)
 - trénink řízení a mediace konfliktů pro vedoucí pracovníky a pracovnice

Co se týče podpory konstruktivních forem leadershipu, výzkum (Salin a Hoel 2020) identifikoval tři hlavní styly řízení, které mají prokazatelně pozitivní vliv na kvalitu pracovních vztahů a které současně významně snižují riziko vzniku šikany:

13 Vzhledem k množství výzkumů zacílených na vysoké školy mohou být některé instituce průzkumy přesyceny. V takovém případě se jeví vhodné zařadit otázky na výskyt šikany do jiných, již zavedených šetření. Obecně vzato lze doporučit realizaci menšího počtu průzkumů, které komplexně měří kvalitu pracovních podmínek, spíše než realizaci mnoha šetření zaměřených na dílčí aspekty pracovní zkušenosti.

14 Pro měření výskytu šikany na pracovišti lze například použít mezinárodně etablovaný Dotazník negativních aktů, revidovaná verze (NAQ-R) (Einarsen et al. 2009). Dotazník je možné získat pro nekomerční účely v Bergenském institutu pro výzkum šikany na pracovišti: <https://www.uib.no/en/rg/bbrg>.

- (1) **Participativní leadership:** styl vedení založený na otevřené komunikaci, podpoře a vzájemném respektu.
- (2) **Autentický či etický leadership:** styl vedení založený na transparentnosti, etičnosti a sebereflexivitě.
- (3) **Transformační leadership:** styl vedení založený na inspirativní vizi a motivaci osobním příkladem.

Ačkoli se tyto styly mezi sebou liší, mají také společné znaky, které jsou zodpovědné za jejich protektivní vliv:

- Vedoucí jasně komunikuje svá očekávání a definuje cíle práce.
- Vedoucí poskytuje pracovníkům a pracovnícím dostatek autonomie a zapojuje je do rozhodování.
- Vedoucí vyjadřuje zájem o své podřízené, o jejich potřeby, pocity a zkušenosti.
- Vedoucí podporuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Vedoucí je dobrý/dobrá v řízení konfliktů a investuje čas a energii do řízení konfliktů ve svém týmu (např. nedefinuje konflikty v týmu jako „osobní problém“ podřízených, který se ho/jí netýká).

3.1.4 Klíma psychologického bezpečí

Klíma psychologického bezpečí (*Psychological Safety Climate*, PSC) (Dollard a Bakker 2010) označuje organizační politiky, opatření a procedury na ochranu psychického zdraví a bezpečnosti zaměstnanců a zaměstnankyň a obecně znamená schopnost organizace vytvářet pocit psychologického bezpečí. Psychologické bezpečí se projevuje například tím, že zaměstnanci/zaměstnankyňe vnímají, že mohou otevřeně vyjadřovat své názory, hovořit o problémech či požádat o pomoc, a to bez obav z odsouzení či jiných negativních následků. Pracoviště s vysokou mírou psychologického bezpečí dbají na otevřenou a respektující komunikaci, poskytování sociální opory a utváření komunity, dodržování etických standardů a postihování všech forem neetického či nepřátelského chování. Klíma psychologického bezpečí prokazatelně snižuje výskyt šikany (Law et al. 2011). Pro tento pozitivní efekt je klíčové, aby nejvyšší vedení vysoké školy či fakulty explicitně přijalo závazek zajistit „bullying-free“ prostředí. Nízká úroveň PSC je naopak spojena s vyšším výskytem šikany a značí, že případům šikany na pracovišti není věnována dostatečná

pozornost nebo že šikana může být bagatelizována či normalizována jako běžná součást (např. vědecké) práce.

3.1.5 Politiky proti šikaně na pracovišti

Vysoké školy by měly ve spolupráci se svými zaměstnanci a zaměstnanými vytvorit a následně důsledně uplatňovat tzv. *politiky¹⁵ proti šikaně na pracovišti* (anti-bullying policies). Písané a veřejně dostupné politiky jsou klíčové proto, že zajišťují transparentnost a jednotnost postupů při řešení šikany a omezují závislost řešení na dobré vůli (či nevíli) konkrétních vedoucích pracovníků či jiných pověřených osob. Politiky současně poskytují osobám pověřeným řešením šikany na pracovišti návod, jak v případech šikany jednoduše postupovat, bez nutnosti pro každý individuální případ hledat nové postupy. Politiky by tedy neměly být vnímány jako samoúčelné, ale jako významný etický i praktický nástroj pro prevenci a řešení šikany v zaměstnání. Politiky proti šikaně mohou být vytvořené samostatně nebo mohou být včleněny do většího „balíčku“ opatření, například etického kodexu či antidiskriminačních opatření.¹⁶

Výzkum ukazuje, že šikana na pracovišti se vyskytuje významně častěji v organizacích bez politik proti šikaně než v organizacích, které tyto politiky mají.

(Neyens et al. 2007)

Klíčový smysl politik proti šikaně je dvojí:

- (1) stanovit normy chování na vysokoškolském pracovišti a explicitně deklarovat, že šikana na pracovišti je striktně zakázána,

15 Termín „politiky“ (policies) je zde použit v návaznosti na mezinárodní úzus a také na postupné zdomácnění tohoto pojmu v českém veřejném a politickém diskurzu. Vhodnou definici politik nabízí například Šárka Homfray ve vztahu k genderově podmíněnému násilí. „Politiky“ podle Homfray „odkazují na ucelený soubor opatření s jasnou vizí a strategií nebo na konkrétní dokumenty, které tato opatření podrobně popisují. Jde o interní univerzitní dokumenty, mezi něž patří dokumenty obecného rázu (např. etický kodex či plán genderové rovnosti), ale i dokumenty, které stanovují institucionální přístup k řešení problematiky genderově podmíněného násilí“ (Homfray 2022, 8).

16 Například na Univerzitě Karlově je povinnost vyvarovat se šikany/mobbingu reflektována v několika dokumentech: Etickém kodexu, Základních principech personální politiky a Plánu rovných příležitostí.

- (2) stanovit jednotlivé kroky, jak postupovat v případě výskytu šikany, včetně toho, jak a komu šikanu nahlásit, a jak pracoviště zareaguje na nahlášení šikany.

Politiky proti šikaně: co by měly obsahovat?

- Závazek vysoké školy vytvářet bezpečné pracovní prostředí.
- Standardy etického chování, které se očekávají od všech zaměstnanců a zaměstnankyň vysoké školy.
- Přesnou a srozumitelnou definici šikany a příklady šikany, včetně příkladů chování, které je považováno za šikanu, oproti chování, které za šikanu považováno není.
- Prohlášení, že vysoká škola netoleruje šikanu na pracovišti.
- Prohlášení, že zákaz šikany se vztahuje na veškerou komunikaci, včetně komunikace elektronické, tj. textových zpráv, e-mailů a sociálních médií.
- Postup, jak a kde mohou zaměstnanci/zaměstnankyně nahlásit šikanu na pracovišti.
- Závazek, že nahlášení šikany bude prošetřováno důvěrně a nestranně.
- Postup, jak bude pracoviště reagovat na nahlášení šikany na pracovišti a jak budou nahlášené případy vyšetřovány.
- Informace o kontaktních osobách a dalších relevantních orgánech vysoké školy: na koho se obrátit, dostupné formy odborné pomoci (psychologická, právní).
- Odkazy na zdroje, ze kterých lze čerpat další podrobnější informace o šikaně na pracovišti.
- Informace o tom, jak jsou využívání politiky proti šikaně a její efektivita na dané VŠ monitorovány a vyhodnocovány.

Implementace politik proti šikaně

Pro funkčnost politik je důležité následující:

- (1) **Politiky by měly být snadno dostupné a opakovaně komunikované všem pracovníkům a pracovnícím vysokých škol.** Toho lze dosáhnout jak pravidelnými školeními, tak také neformálnějšími diskusemi v rámci porad či jiných setkání. Speciální pozornost by měla být věnována zejména těmto skupinám: vedoucí pracovníci a pracovníci, nově nastoupivší pracovníci a pracovníci, juniorní pracovníci a pracovníci a doktorští studující.

- (2) **Politiky by měly být vytvářeny nikoliv direktivně shora, ale kooperativně ve spolupráci klíčových pověřených osob.** Politiky proti šikaně by měly vznikat ve spolupráci mezi vysokou školou jakožto zaměstnavatelem a jejím HR oddělením a univerzitní ombudsovou či osobami v podobném postavení (pokud jsou ustaveny). Ideálně však také se zapojením dalších relevantních aktérů podílejících se na řešení případů šikany, mezi které mohou patřit představitelé odborů, členové a členky etické komise a další. Vyšší míra zapojení a možnosti vyjádřit se k navrhovaným opatřením je důležitá, neboť je výrazem demokratické kultury vysokých škol a současně také obvykle zaručuje širší přijetí politik ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň. Kooperativní tvorba politiky je obzvláště potřebná ve vysokoškolském prostředí, které je specifické svým důrazem na kolegiální a demokratické rozhodování.
- (3) **Využití politik by mělo být monitorováno a transparentně reportováno.** Ochota zaměstnanců a zaměstnankyň vysokých škol nahlásit šikanu závisí na jejich důvěře v instituci, tedy také důvěře, že nahlášení šikany povede k řešení případu a konkrétním nápravným krokům. Je proto důležité průběžně monitorovat a pravidelně (např. jednou ročně) zveřejňovat počty nahlášených případů, včetně počtů podaných stížností, podniknutých opatření a výsledku řešení případů. Tyto informace mohou být v obecné a anonymní formě pracovníkům VŠ dostupné, například na interním webu.

3.2 Opatření na úrovni vysokoškolského pracoviště: sekundární intervence

Sekundární intervence jsou techniky vhodné pro méně vystupňované konflikty (Zapf a Vartia 2020), to znamená pro situace, kdy mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi vznikají spory, hádky, obviňování a celkové napětí, ale nejedná se dosud o dlouhodobou systematickou šikanu konkrétního jedince. Cílem sekundárních intervencí je konflikty v týmu nebo ve vztahu nadřízení–podřízení deescalovat a zamezit jejich vystupňování v šikanu. Doporučené a vědecky ověřené nástroje sekundární intervence můžeme rozdělit do tří kategorií: (1) postupy pro řízení konfliktů na pracovišti, (2) postupy nahlásování a vyšetřování šikany na pracovišti, (3) doplňková opatření. Jednotlivé intervence jsou pojednány níže.

3.2.1 Postupy pro řízení konfliktů na pracovišti

- **Určení kontaktní osoby.** Některé konflikty na pracovišti – včetně šikany – nelze vyřešit pouze mezi zapojenými stranami, ale je nutná intervence třetí strany. Je proto žádoucí na pracovišti pro řešení těchto případů určit kontaktní osobu (či osoby). Pro konflikty menší intenzity vztahující se k plnění konkrétního pracovního úkolu může být kontaktní osobou přímý nadřízený či nadřízená či jejich zástupci.¹⁷

Nicméně při konfliktech vyšší intenzity a osobního rázu – a tedy i pro případy šikany – je základním požadavkem na kontaktní osobu její *neutralita a nestrannost*, proto by touto osobou neměli být nadřízení ani spolupracovníci/spolupracovnice, ale ideálně pověřená osoba bez přímého vztahu k danému pracovišti. Vhodnou pověřenou osobou je především ombudsosoba nebo osoba v podobném postavení (např. VŠ mediátorka), případně také orgány vysoké školy, jako jsou etická komise, poradenské centrum, HR oddělení, eventuálně externí odborník či odbornice, např. psychoterapeut/ka. Pověřená kontaktní osoba by měla mít dostatečné vzdělání v problematice šikany na pracovišti pro realizaci tzv. *diagnostického interview*, na základě kterého určí, zda se jedná o šikanu, či nikoliv, a doporučí další postup.

- **Poradenství a mediace konfliktu.** Vysokoškolské pracoviště ideálně může poskytovat odborné poradenství a mediaci konfliktů, obojí zajišťované buď interními odborníky a odbornicemi s potřebným vzděláním (např. psychologičtí poradci/poradkyně a psychoterapeuti/psychoterapeutky v rámci univerzitních poradenských center, univerzitní ombudsosoby či mediátoři¹⁸), případně externími odborníky a odbornicemi. Mediace konfliktů je strukturovaný postup řízení konfliktu, který by měl být praktikován vyškoleným a akreditovaným mediátorem či mediátorkou.¹⁹

17 Při zapojování vedoucích pracovníků a pracovníků je však nutné mít na paměti poznatek, že přímí nadřízení bývají také nejčastěji původci šikany – je zřejmé, že v takovém případě je nelze pověřit řešením konfliktu. Optimální proto je, když kontaktní osoby působí mimo konkrétní pracoviště, ideálně v HR oddělení či v týmu univerzitní ombudsosoby či osoby v podobném postavení.

18 Například na Univerzitě Karlově má fakultní mediátorku 1. lékařská fakulta UK.

19 Bližší informace o mediaci a potřebných akreditacích lze nalézt na webu Asociace mediátorů České republiky www.amcr.cz.

- **Asistenční programy pro zaměstnance a zaměstnankyně.** Na zahraničních vysokých školách jsou pro zaměstnance/zaměstnankyně zřizovány v rámci HR oddělení samostatné součásti, tzv. asistenční programy pro zaměstnance (*Employee Assistance Programs, EAP*), které mají všechny zde uvedené činnosti na starosti, a to včetně poradenství a mediace konfliktů, ale také právních a finančních služeb či poradenství v oblasti sladování práce a rodiny. Na českých vysokých školách jsou tyto služby typicky nabízeny v rámci poradenských center. Nicméně EAP mohou sloužit jako příklad dobré zahraniční praxe, kterou by mohlo být možné v budoucnosti rozvíjet také na českých vysokých školách.²⁰
- **Integrovaný systém řízení konfliktů (ICMS).** Při konfliktech vysoké intenzity či konfliktech hraničících se šikanou je doporučeno aplikovat tzv. integrovaný systém řízení konfliktů (*Integrated Conflict Management System, ICMS*). ICMS je ucelený postup řízení a řešení konfliktů na pracovišti, který je odborníky považován za nejvhodnější pro intervenci v případech šikany na pracovišti (Zapf a Vartia 2020). Jelikož použití ICMS vyžaduje odbornou kvalifikaci, může být na vysoké škole zajišťován externím odborníkem či odbornicí, ombudsosobou či poradenským pracovníkem s patřičným proškolením.

3.2.2 Nahlášení a vyšetřování šikany na pracovišti

Klíčovou součástí intervencí ze strany vysoké školy je prošetření konkrétních případů šikany. Pokud dojde k formálnímu nahlášení šikany ze strany poškozeného zaměstnance či zaměstnankyně (například nahlášení etické komisi, personálnímu oddělení či ombudsosobě), je povinností vysoké školy jako zaměstnavatele danou stížnost vyšetřit.²¹ Vyšetřování slouží k ověření důvěryhodnosti nahlášeného obvinění a získání podkladů pro případné pracovněprávní následky vůči původci či původkyni šikany.

Na zahraničních vysokých školách spadá agenda vyšetřování nezřídky pod kancelář univerzitní ombudsosovy. Zejména na univerzitách

20 Příklady dobře zavedených EAP na zahraničních univerzitách nalezneme například na Harvard University (<https://hr.harvard.edu/employee-assistance-program>) či na University of North Carolina at Chapel Hill (<https://hr.unc.edu/benefits/work-life/cap>).

21 Ovšem pouze v případě, že k tomu oznamující osoba dá svůj souhlas.

v USA a UK bývá kancelář ombudsosoby rozsáhlá a zaměstnává další odborníky/odbornice s právním, psychologickým či sociálněpracovním vzděláním, kteří při vyšetřování poskytují svou expertízu. Kancelář ombudsosoby má také nezřídka k dispozici proškolené vyšetřovatele, kteří se na vyšetřování nahlášených případů specializují.

Vzhledem k tomu, že na českých vysokých školách začal být úřad univerzitních ombudsosob zřizován teprve nedávno, takto rozsáhlým týmem ombudsosoba obvykle nedisponuje. Vhodným postupem se v těchto podmínkách jeví, pokud ombudsosoba sestaví *expertní komisi* z externích, tedy nezávislých odborníků a odbornic s primárně právní a psychologickou expertízou a pověří je prošetřením případu, vypracováním expertního stanoviska a návrhem doporučeného řešení či doporučených řešení. Alternativou je vytvoření *poradního sboru* z pověřených interních odborníků a odbornic, kteří mohou zahrnovat dle možností konkrétní VŠ například personalisty, zástupce právního odboru, zástupce odboru auditu a kontroly a psychology/psycholožky.²² Stanovisko expertní komise či poradního sboru pak pověřená osoba předává vedení fakulty, které rozhodne o postupu pracoviště vůči obviněné osobě. Vyšetřování stížností týkajících se šikany na pracovišti může také spadat do kompetence etické komise.

3.2.3 Doplnková opatření

Leadership trénink. Školení pro vedoucí pracovníky a pracovnice zacílená na rozpoznání a nápravu problematických stylů vedení (autokratické, laissez-faire) a osvojení konstruktivních stylů vedení (participativní, autentický, transformační).

Teambuilding. Teambuildingové aktivity by měly být součástí celkové strategie vysokých škol na podporu bezpečného a respektujícího pracovního prostředí. Teambuilding napomáhá utváření pozitivní týmové kultury, založené na spolupráci, respektu a vzájemné podpoře. Kvalitně vedený teambuilding zlepšuje komunikaci a mezilidské vztahy na pracovišti (či v týmu), posiluje pocit komunity a přispívá k řadě dalších pozitivních efektů, jako jsou rozvoj empatie, budování důvěry či schopnost

²² Obě tyto varianty – tedy sestavení expertní komise z externích odborníků a odbornic, nebo sestavení poradního sboru z interních pracovníků a pracovnic VŠ – jsou již na některých českých VŠ při prošetřování podnětů šikany na pracovišti praktikovány.

týmově řešit problémy. Všechny tyto pozitivní efekty teambuildingu snižují riziko vzniku šikany v pracovním kolektivu.

3.3 Opatření na úrovni vysokoškolského pracoviště: terciární intervence

Terciární intervence jsou zacíleny na řešení rozvinutých případů šikany a současně na *dlouhodobou udržitelnost* tohoto řešení, tj. řešení, které zaručuje zaměstnancům a zaměstnankyním bezpečné pracovní prostředí bez šikany. Tyto intervence mohou zahrnovat:

- (1) **Fyzické a pracovní oddělení šikanované a šikanující osoby na pracovišti** zaručující minimalizaci jejich osobního kontaktu: vhodné pro případy, kdy obě strany zůstávají na dané VŠ zaměstnané. Oddělení může zahrnovat přeřazení na jiné pracoviště, do jiného týmu, na jinou pracovní pozici či do jiné části sídla vysoké školy – vhodnou variantu je třeba hledat v závislosti na konkrétní situaci a možnostech zaměstnavatele. Důležité je, aby šikanovaný pracovník či pracovnice s formou oddělení souhlasili a nevnímali přesun jako další pokračování šikany. V některých případech může oddělení vést k uspokojivému řešení daného případu.
- (2) **Ukončení pracovního poměru původce šikany** (výpověď nebo ukončení pracovního poměru dohodou): Pokud prošetření případu ze strany ombudsovy, expertní komise, poradního sboru či jiného pověřeného orgánu prokáže existenci šikany, příslušný orgán může doporučit ukončení pracovního poměru zaměstnance či zaměstnankyně obviněných ze šikany (rozhodnutí však vždy spočívá na straně zaměstnavatele). Motivací k tomuto kroku může být pro zaměstnavatele – kromě nápravy situace – také fakt, že přítomnost šikanujícího pracovníka či pracovnice má řadu nežádoucích důsledků nejen pro oběti šikany, ale také pro celý pracovní kolektiv (demotivace, snížení závazku vůči pracovišti, nedůvěra a zatajování informací v týmu a obecně zhoršení komunikace a spolupráce), negativně ovlivňuje produktivitu a pověst pracoviště a poškozuje studující (viz kap. 1). Je proto v zájmu vysoké školy v případě dostatečného množství závažných důkazů k ukončení pracovního poměru přistoupit.

- (3) **Ochrana obětí a svědků šikany před odvetou.** Ochrana obětí a svědků šikany před odvetou ze strany původce je klíčová pro zajištění bezpečného pracovního prostředí v průběhu prošetřování šikany i po závěrečném ustanovení. Základním předpokladem této ochrany je důsledné dodržování principu důvěrnosti a zabránění úniku informací o nahlášeném případě, včetně podrobností případu a identity obětí a svědků (míra zachování důvěrnosti ovšem závisí na zvoleném řešení šikany). Dalším aspektem ochrany je oddělení obětí a svědků od původce šikany, a to nejen fyzicky, ale také v pracovních vztazích: optimální je zajistit, aby oběť a svědkové při svých pracovních činnostech nevstupovali do kontaktu s původcem a nebyli profesně na původci závislí (zejména nepodléhali hodnocení pracovního výkonu ze strany původce). V neposlední řadě je žádoucí informovat zaměstnance/zaměstnankyně o skutečnosti, že odvěta za nahlášení případu šikany je porušením politik proti šikaně a nebude vysokou školou jakožto zaměstnavatelem tolerována. Osoba či orgán vyšetřující daný případ šikany by měly monitorovat, zda nedochází ze strany původce vůči oběti a svědkům k odvetnému chování, jako je nepřiznání odměny, změna pracovních podmínek, nátlak, zastrašování a jiné nevhodné chování.²³
- (4) **Vytvoření či znovuoobnovení bezpečného pracovního prostředí.** Zahrnuje psychosociální práci s týmy, pracovními skupinami či konkrétními zaměstnanci/zaměstnankyněmi, kteří byli svědky šikany nebo byli šikanou ovlivněni. To může zahrnovat psychologickou podporu duševního zdraví či podporu týmové spolupráce, například formou teambuildingu či vzdělávání zaměřeného na to, jak eticky v práci komunikovat a spolupracovat. V neposlední řadě je vhodné implementovat opatření na zkvalitnění pracovního prostředí a minimalizaci potenciálních zdrojů šikany tak, aby se do budoucna snížilo riziko jejího vzniku (viz kap. 2).

²³ V této souvislosti lze na českých VŠ a dalších akademických institucích konzultovat také Směrnici na ochranu oznamovatelů („Směrnice o ochraně oznamovatelů z řad zaměstnanců a zaměstnankyň a zřízení vnitřního informačního systému pro přijímání, evidenci a vyřizování oznámení /whistleblowing⁶⁶“), zejména kapitolu Ochrana před odvetným opatřením. Na Univerzitě Karlově je Směrnice na ochranu oznamovatelů dostupná online na webu univerzity, Opatření rektora č. 21/2022, *Pravidla pro přijímání a prošetřování oznámení protiprávního jednání spočívajícího v porušení práva Evropské unie (whistleblowing)*, viz <https://cuni.cz/UK-11540.html>.

3.4 Individuální intervence: obrana pro oběti šikany

3.4.1 Primární intervence: prevence před vznikem šikany

Primární intervence pro individuální pracovníky a pracovnice označují taková opatření, která snižují riziko, že se pracovník či pracovnice stane terčem šikany. Týkají se tedy doporučených aktivit, které pracovníci/ pracovnice mohou činit preventivně. Hlavní preventivní opatření pro individuální osoby jsou:

- **Trénink komunikačních dovedností a asertivity.** Osobnostní vlastnosti jako sebedůvěra, asertivita a dobré komunikační dovednosti prokazatelně snižují riziko šikany (Zapf a Vartia 2020). Účast v programech rozvíjejících tyto vlastnosti představuje vhodnou formu prevence.
- **Aktivní integrace do týmu.** Riziko šikany zvyšuje status „outsidera“, a naopak ho snižuje začlenění do pracovního kolektivu. Aktivní zapojování do pracovních i mimopracovních a společenských aktivit na vysoké škole a navazování přátelských vztahů s kolegy a kolegyněmi může představovat účinnou formu prevence šikany.
- **Obeznamení s problematikou šikany na pracovišti a dalších forem neetického chování v práci.** Vhodným opatřením je zajistit obeznamení například pomocí zařazení informací o šikaně do onboardingových školení. V rámci školení by měli zaměstnanci/ zaměstnankyně získat základní informace o povaze a znacích šikany, o varovných signálech značících potenciálně dysfunkční pracoviště (pomluvy, vyhrožování nebo nedodržování dohod již při nástupu do práce ad.) a o dalších preventivních opatřeních prezentovaných v tomto průvodci.

3.4.2 Sekundární intervence: obrana při již započaté šikaně

Sekundární intervence pro individuální pracovníky a pracovnice zahrnují techniky napomáhající šikanovaným osobám ke zvládnutí šikany, pokud již nastala.

Copingové strategie – individuální strategie zvládnání a obrany

Copingové strategie neboli také „strategie zvládnání“ označují způsoby, kterými lidé reagují na zátěžové či krizové situace ve svém životě a vyrovnávají se s nimi. Pokud se lidé stanou na svém pracovišti terčem šikany (nebo jiného neetického chování), používají typicky celou řadu copingových strategií, například konfrontaci agresora, vyhledávání podpory u rodiny a přátel, absentérství a mnoho dalších. Volba strategií vychází z konkrétní situace šikanovaného zaměstnance či zaměstnankyně a jejich osobnostních tendencí.

Z hlediska řešení šikany je klíčové, že *jednotlivé copingové strategie nejsou vzájemně rovnocenné, ale výrazně se liší z hlediska své účinnosti.*

Výzkumy ukázaly, že můžeme rozlišit copingové strategie na: (1) **efektivní copingové strategie** – způsoby zvládnání, které napomáhají ukončení šikany, (2) **neefektivní copingové strategie** – způsoby zvládnání, které nevedou k ukončení šikany, a naopak ji mohou eskalovat.²⁴ Obě kategorie jsou níže podrobně pojednány.

Efektivní copingové strategie: co dělat na svou obranu?

- **Intervence třetí strany.** Optimální funkční reakcí na šikanu na pracovišti je zapojit do řešení případu třetí stranu, která bude konflikt mediovat a vystupovat na podporu oběti. Z povahy šikany vyplývá, že na rozdíl od běžného konfliktu není v silách oběti se účinně bránit (Zapf a Vartia 2020). Proto je zapojení třetí strany (až na výjimky) pro řešení rozvinutých případů šikany *nezbytné*. Optimálně je takovou třetí stranou univerzitní ombudsošoba či osoba v podobném postavení, například univerzitní mediátor/ka. Pokud není ombudsošoba či podobně postavená osoba ustanovena, vysoká škola by měla určit jinou kontaktní osobu s odpovídající kvalifikací a proškolením v problematice šikany na pracovišti, například v rámci poradenského centra či personálního oddělení. V neposlední řadě může účinná

24 Alternativně se objevuje terminologie: *funkční – nefunkční*, či *adaptivní – maladaptivní* copingové strategie.

intervence vzejít také ze strany nadřízených a jiných vedoucích pracovníků a pracovníc – to však platí pouze v případě, že vedoucí nejsou s původcem šikany úzce propojeni profesními, přátelskými či jinými vazbami.

- **Kolektivní vzdor.** Další funkční strategií může být v některých případech vytvoření tzv. kolektivního vzdoru vůči původci šikany. Kolektivním vzdorem máme na mysli situaci, kdy šikanovaný pracovník či pracovnice získají podporu svých kolegů a kolegyně a společně se postaví původci šikany, například formou písemného prohlášení, společného podání stížnosti, nebo případně i v osobním kontaktu. Tento typ reakce byl identifikován ve výzkumech jako jedna z mála možností, jak může oběť šikanu ukončit bez zapojení oficiálně určené kontaktní osoby (Lutgen-Sandvik 2006). Strategie kolektivního vzdoru však není vždy použitelná: pokud je oběť na pracovišti izolována, pokud jsou její kolegové a kolegyně propojeni přátelskými vazbami s původcem nebo pokud mají kolegové obavy z postihu či odvety původce, bude obtížné kolektivní vzdor uplatnit. Kolektivní vzdor může fungovat, pokud má oběť na pracovišti dobré vztahy alespoň s jedním či více kolegy/němi, kterým může důvěřovat a kteří jsou ochotni ji veřejně podpořit. K této situaci dochází často tehdy, když původce šikanuje více pracovníků najednou – ti se pak mohou snadněji spojit a společně proti původci vystoupit.
- **Získávání sociální podpory.** Důležitou roli při zvládnání šikany hraje sociální podpora, což zahrnuje jak hledání spojenců na pracovišti, tak také svěřování se se šikanou své rodině, přátelům a dalším blízkým osobám. Sociální podpora sice není nástrojem, který sám o sobě může ukončit šikanu, ale je důležitá pro posílení pozice šikanovaného pracovníka či pracovnice, udržení jejich psychického zdraví a potažmo pro jejich schopnost čelit původci šikany. Pokud se jedná o sociální podporu na pracovišti, je vhodné vyhledat ji co nejdříve, tedy ihned při prvních náznacích nepřátelského chování. V pozdějších stádiích šikany je totiž pro šikanovaného jedince získání podpory v práci obvykle mnohem těžší nebo zcela nedostupné, protože oběť se s postupujícími stadii šikany typicky dostává do sociální izolace.
- **Vyhledání odborné psychologické pomoci.** Dalším vhodným krokem pro oběti šikany je vyhledání odborné psychologické pomoci, zejména ve formě psychologického poradenství, psychoterapie, či

případně koučingu. Někteří šikanovaní zaměstnanci/zaměstnankyně se mohou zdráhat vyhledat odbornou psychologickou pomoc, například kvůli obavám ze stigmatizace nebo proto, že nechtějí druhé „zatěžovat svými problémy“. Vyhledání odborné pomoci lze však jednoznačně doporučit. Šikana typicky způsobuje vážné duševní problémy, jako jsou úzkosti, deprese či symptomy posttraumatického stresu, pro jejichž zvládnutí je odborná psychologická pomoc klíčová. Odborníci/odbornice na duševní zdraví také mohou obětem šikany pomoci lépe reflektovat jejich situaci a nasměrovat je k účinným způsobům řešení problému. Z hlediska možných variant odborné pomoci se v případě šikany v zaměstnání nejvíce osvědčují postupy založené na kognitivně-behaviorální terapii (KBT).

- **Dokumentace šikany, vedení deníku.** Jednoznačně doporučovanou reakcí na vznik šikany je její podrobná dokumentace, tedy písemné záznamy veškerých nepřátelských projevů a komunikace ze strany původce šikany. Tyto záznamy (někdy označované jako tzv. *mobbingsový deník*) by měly zahrnovat datum a stručný popis interakce a dále veškerou psanou či elektronickou komunikaci (např. e-maily, textové zprávy, vytýkácí dopisy atp.). Podrobné záznamy o šikaně a její písemné důkazy jsou klíčové pro případ, že se šikanovaný zaměstnanec či zaměstnankyně rozhodnou zapojit do řešení třetí stranu, ať se již jedná o ombudsořbu či osobu v podobném postavení, vedoucího pracovníka či pracovníci, HR oddělení či poradenské centrum: pro jakoukoliv intervenci třetí strany je žádoucí mít k dispozici co nejvíce dokladů o existenci a formách šikany. Záznamy či deníkové zápisky mají současně i psychoterapeutický efekt: zaznamenávání stresujících zážitků pomáhá zmírňovat stres a psychickou nepohodu.
- **Odstup od původce šikany.** Vyhýbání se fyzickému i online kontaktu s původcem šikany může být v některých situacích vhodnou strategií. S rozšířením hybridních forem práce lze za tímto účelem využít práci z domova (home-office), která nabízí oběti šikany bezpečnější prostředí bez přítomnosti původce šikany a současně jí obvykle také umožňuje nadále kvalitně odvádět svou práci. Pokud to podmínky na daném vysokoškolském pracovišti umožňují, může se šikanovaný jedinec také snažit omezit prostor pro šikanu tím, že požádá o přesun na jiné pracoviště v rámci vysoké školy, přesun do jiného týmu či pracovní skupiny nebo o fyzický přesun do jiné kanceláře nebo

části sídla vysoké školy. Pokud je toto řešení nedostupné a šikanovaná osoba musí být i nadále v kontaktu s původcem, pak je žádoucí vyvarovat se osobních interakcí s původcem o samotě – veškerá osobní setkání s původcem by šikanovaná osoba měla absolvovat pouze se svědky (u elektronické komunikace lze využít zasílání v kopii). Žadoucí je rovněž maximální obezřetnost na své soukromí: při komunikaci s původcem mobbingu by šikanovaná osoba měla sdělovat jen faktické informace nezbytné pro výkon práce a vyvarovat se sdělování jakýchkoliv osobních či soukromých informací původci.

- **Ukončení pracovního poměru na vlastní žádost.** Mnoho případů šikany končí odchodem šikanovaného jedince z pracoviště na jeho či její vlastní žádost, a to i v případě vysokoškolských pracovišť. Optimální řešení šikany je samozřejmě jiné: spočívá v ukončení šikany, setrvání šikanovaného pracovníka či pracovnice na dané pozici a jejich rehabilitaci. Ne vždy se však toto řešení podaří realizovat. Pokud jsou pracovník či pracovnice dlouhodobě terčem šikany a vyčerpají výše uvedené doporučené strategie (zejména zapojení třetí strany a kolektivní vzor), pak ukončení pracovního poměru na jejich vlastní žádost může představovat funkční volbu. Ukončení pracovního poměru na vlastní žádost lze doporučit z následujících důvodů: 1) pro duševní zdraví oběti i pro její profesní růst je obvykle lepší najít si nové zaměstnání než být terčem dlouhodobé šikany, 2) k šikaně často dochází na špatně řízených pracovištích s toxickou organizační kulturou či toxickým leadershipem, odchodem z pracoviště se tak nezřídka výrazně zlepši profesní i psychická kondice šikanovaných osob, 3) šikanovaní pracovníci, kteří podali výpověď, toto rozhodnutí obvykle zpětně hodnotí velmi pozitivně a uvádějí vysokou míru spokojenosti s novou prací.

Neefektivní copingové strategie: co nedělat?

- **Přímá konfrontace původce šikany.** Vyřikání si záležitosti „tváří v tvář“, v soukromí nebo na veřejnosti. Přímá konfrontace se může jevit jako vhodná strategie, ale u šikany na pracovišti obvykle nefunguje z důvodu, že agresor typicky šikanu popře (např. reaguje: „Ty ses asi zbláznil, absolutně nevím, o čem to mluvíš!“), případně využije konfrontaci jako záminku pro další stupňování šikany, například k obvinění nebo zesměšnění oběti. Pokud jsou u konfrontace

svědkové, může se také stát, že se pod vlivem konfrontace přikloní na stranu původce šikany a oběť označí za agresora, jelikož nejsou obeznámeni s celkovým kontextem.

- **Kontrovnání a „opláčení“ agresivního chování.** Jedná se o strategii, při které šikanovaný jedinec reaguje na agresi agresí, kupříkladu oplácí původci útočné komentáře, ať již v osobním, nebo písemném kontaktu. Například na útočný e-mail agresorky odpoví ještě útočnějším e-mailem („Nech si předeepsat prášky, psychopatko!“). Nebo na veřejnou kritiku původce: „Ty tvoje výsledky nestojí za nic!“ odpoví: „Pořád jsou lepší než ty tvoje!“ Kontrovnání není funkční strategií, protože se jedná o formu verbální agrese, která situaci dále eskaluje. Šikanovaný jedinec navíc může být sám kolegy/němi a nadřízenými (či případnou vyšetřující komisí) vnímán jako agresor či jinak problémová osoba.²⁵
- **Práce nad rámec povinností ve snaze „zavděčit se“ původci.** Šikanovaná osoba začne vykonávat práci nad rámec svých povinností s nadějí, že se tím zavděčí původci šikany a ten šikanu ukončí. Může například začít pracovat přesčas, přibírat si nové a nové pracovní úkoly nebo také nepřiměřeně vycházet vstříc původci šikany v jiných, nepracovních záležitostech (například administrativní pracovnice začne po pracovní době umývat okna v kancelářích, protože si její nadřízený – původce šikany – stěžuje na nečistotu). Tato strategie nefunguje, protože šikanovaná osoba se tímto chováním v očích původce poníží, čímž dále oslabuje svou pozici a činí ze sebe ještě snadnější „terč“ šikany.
- **Prezentismus a zanedbávání práce.** Prezentismus označuje situaci, kdy jsou zaměstnanec či zaměstnankyně sice fyzicky přítomni na pracovišti, ale neplní své pracovní úkoly v požadované kvalitě a rozsahu. V případě šikany někteří šikanovaní zaměstnanci/zaměstnankyně dospějí k názoru, že „nemá smysl se o nic snažit“, a výrazně sníží své pracovní úsilí. Mohou například místo práce chatovat a sledovat sociální sítě, věnovat se vyhledávání nové práce, nebo být prostě duševně nepřítomni. Ačkoli je toto chování z psychologického

25 Obzvláště nevhodné je, pokud oběť šikany reaguje agresivně na původce formou e-mailů nebo jiné elektronické komunikace: psaná komunikace pak může být snadno původcem předložena jako důkaz, že šikanovaný pracovník či pracovnice jsou sami agresory.

hlediska pochopitelné, nejedná se o funkční strategii. Nedostatký v plnění práce se obvykle projeví a mohou být snadno použity původcem ke zdůvodnění či ospravedlnění šikany. Neplnění pracovních povinností může být rovněž zaznamenáno nadřízenými a využito jako jeden z argumentů pro výpověď či pro neposkytnutí doporučujícího dopisu při ukončení pracovního poměru.

- **Absentismus.** Absentismus označuje situaci, kdy jsou zaměstnanci či zaměstnankyně opakovaně nebo dlouhodobě fyzicky nepřítomni na pracovišti. Mnoho šikanovaných zaměstnanců/zaměstnankyň vykazuje v důsledku šikany závažné psychické a psychosomatické obtíže při fyzickém pobytu na pracovišti: kvůli strachu z agresora pociťují při pobytu v práci silnou úzkost a nutkavou potřebu se agresorovi vyhnout. Šikanovaní pracovníci proto mohou reagovat na šikanu právě absentismem, tedy opakovanou nebo dlouhodobou nepřítomností, zdůvodňovanou například návštěvami u lékaře a čerpáním nemocenské. Důsledky této strategie nejsou jednoznačné. Na jedné straně může fyzický pobyt mimo pracoviště zmírňovat psychické obtíže oběti, a může být z tohoto důvodu i doporučen (např. ve formě dlouhodobé pracovní neschopnosti). Na straně druhé však absentismus může být využit proti šikanovanému zaměstnanci či zaměstnankyni jako doklad jejich neuspokojivého pracovního výkonu a nízké motivovanosti k práci. Je proto vhodné, aby případné absence z důvodu šikany, např. formou nemocenské, byly již doloženy písemným nahlášením šikany, a mohly tak být šikanou prokazatelně zdůvodněny.

3.4.3 Terciární intervence: udržitelnost řešení

Terciární intervence pro oběti šikany označují opatření, která se aplikují po vyřešení konkrétního případu šikany. Jejich cílem je zajištění dlouhodobé udržitelnosti nastavených řešení. Tato opatření zahrnují především psychologickou podporu a osobní rozvoj oběti šikany napomáhající k tomu, aby se šikanovaný zaměstnanec či zaměstnankyně vyrovnali s traumatickou pracovní zkušeností a udrželi si psychické zdraví. Mezi hlavní nástroje této převážně psychologické podpory patří:

- psychologické poradenství
- stres-management

- koučing
- psychoterapie
- osobní angažovanost v nastavení opatření proti šikaně, organizace či účast v podpůrných skupinách

3.4.4 Rozcestník pro oběti šikany: kam se na VŠ obrátit o pomoc?

Šikana na pracovišti je formou neetického chování založeného na výrazné mocenské asymetrii mezi původcem a obětí. Vzhledem k této mocenské asymetrii je k vyřešení případů šikany na vysokých školách obvykle nezbytné zapojení neboli intervence třetí strany: univerzitní ombudsovy či mediátora/mediátorky, personalisty/personalistky, vedoucího pracovníka či pracovnice, právního experta / právní expertky či psychologického poradce/poradkyně. Cílem této kapitoly je popsat stávající infrastrukturu vysokých škol pro případy šikany mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, a nabídnout tak rozcestník pro zaměstnance/zaměstnankyně vysokých škol, kam se v případě šikany obrátit. Současně je nutné upozornit, že tento přehled je nevyhnutelně pouze orientační, protože mezi jednotlivými vysokými školami panují velké odlišnosti jak z hlediska vybudované infrastruktury (např. přítomnost, nebo nepřítomnost ombudsovy), tak také z hlediska dostupnosti preventivních a intervenčních opatření proti šikaně (popsaných výše).

Níže jsou uvedeny hlavní kontaktní osoby či orgány vysokých škol pro případy šikany mezi pracovníky. U každé osoby či orgánu jsou uvedeny výhody jejich kontaktování v případech šikany i potenciální limity (tj. nevýhody).

- **Ombudsova.** Hlavní kontaktní osobou pro případy šikany na pracovišti na vysoké škole je v optimálním případě ombudsova či osoba v podobném postavení (pokud je tato pozice na dané VŠ či fakultě zřízena).²⁶ Ombudsovy jsou neutrální experti či expertky působící na vysoké škole, jejichž úkolem je spoluvytvářet bezpečně

²⁶ Na řadě zahraničních univerzit, zejména v USA a UK, má ombudsova k dispozici celé oddělení či kancelář zaměstnávající další expert(k)y s právní, psychologickou, sociálněpracovní či genderovou expertizou. S ombudskanceláři spolupracují také vyšetřovatelé, tedy odborníci specializující se na prošetřování nahlášených případů šikany a dalších forem neetického chování. Na českých vysokých školách zatím v této podobě ombudskanceláře zřízeny nejsou.

a etické pracovní prostředí. Součástí tohoto poslání je poskytovat důvěrnou a neformální pomoc zaměstnancům a zaměstnankyním vysokých škol při řešení konfliktů, diskriminace, šikany a dalších forem neetického jednání. Ombudsosoba nemá výkonnou pravomoc rozhodovat v pracovněprávních otázkách, ale její úlohou je pomoci zaměstnancům a zaměstnankyním řešit spory neformálně tím, že nabízí poradenství, facilituje komunikaci, zajišťuje správnost procesů a pomáhá dospět k vzájemně uspokojivým řešením. Ombudsosoby s patřičnou kvalifikací mohou poskytovat mediaci konfliktů, odborné poradenství a taktéž se podílet na školení a vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň VŠ. Na univerzitách může ombudsosoba působit jak na úrovni celouniverzitní, tak na úrovni jednotlivých fakult.²⁷

„Ombudsosoba je ochránce práv studentek, studentů, zaměstnankyň, zaměstnanců i dalších osob v obdobném postavení v situacích, ve kterých jejich zájmy a oprávněné nároky mohou být, jsou nebo byly ohroženy v důsledku nevhodného nebo rozdílného zacházení, konfliktní situace, nečinnosti orgánů, které měly konat, a podobně.“

(Zdroj: Univerzita Karlova)²⁸

Výhody: (1) specializace ombudsosob na problematiku nevhodného, nepřátelského a neetického chování na vysoké škole, tedy i na šikanu mezi zaměstnanci – u ombudsosob lze předpokládat rozsáhlou zkušenost a expertízu v této oblasti; (2) široké spektrum kompetencí vhodných pro řešení šikany, včetně poradenství, mediace konfliktů, právního poradenství; (3) principy činnosti ombudsosoby jsou v souladu s potřebami šikanovaných osob a efektivním řešením šikany: zákonnost, individuální přístup, důvěrnost sdělovaných informací (tj. nesdělování informací třetí straně bez souhlasu podávající

27 Například na Univerzitě Karlově působí k datu vydání této publikace ombudsmanka pro Karlovu univerzitu PhDr. Kateřina Šámalová, Ph.D. Samostatné fakultní ombudsosoby mají na UK zřízeny: Filozofická fakulta, Právnická fakulta, 2. lékařská fakulta, Farmaceutická fakulta v Hradci Králové; na 1. lékařské fakultě působí mediátorka. Pro Univerzitu Karlovu jsou aktualizované údaje o ombudsosobách a osobách v podobném postavení dostupné na webu Centrum Carolina, viz <https://centrumcarolina.cuni.cz>.

28 Převzato z webových stránek Univerzity Karlovy, *Ombudsmanka UK* (<https://cuni.cz/UK-12425.html>).

osoby), ochrana bezpečí podávajících osob (obětí šikany i svědků), transparentnost a preference dostupných a smířčích řešení.

Limity: (1) nedostupnost ombudsovosoby na některých VŠ, kde tento úřad nebyl dosud zaveden, (2) možné přetížení ombudsovosoby z důvodu velkého počtu podaných hlášení a časové náročnosti jednotlivých případů.

- **Poradenské centrum.** Dalším kontaktním orgánem pro případy šikany na pracovišti jsou vysokoškolská poradenská centra. Na univerzitách obvykle poradenská centra fungují jak na úrovni celouniverzitní, tak na úrovni jednotlivých fakult.²⁹ Poradenská centra jsou určena studujícím i zaměstnancům a zaměstnankyním VŠ (a někdy také jejich rodinným příslušníkům). Poradenské služby jsou pro cílovou skupinu poskytovány bezplatně. Škála obtíží, se kterými je možné obrátit se na poradenské centrum, je široká a zahrnuje osobní, rodinné a pracovní problémy, včetně konfliktů, nevhodného chování a šikany na pracovišti. Kromě poradenských služeb poradenská centra nabízejí také další služby vhodné pro řešení případů šikany: právní poradnu, koučování, podpůrné skupiny, nácvik relaxačních technik, stres-management a další.

Výhody: (1) specializace pracovníků a pracovníc poradenských center na adaptivní zvládnání zátěžových situací, kompetence v krizové intervenci – lze předpokládat účinnou a rychle dostupnou podporu šikanovaných osob v péči o jejich duševní zdraví; (2) široké spektrum nabízených služeb aplikovatelných při řešení šikany: psychologické poradenství, koučování, stres-management techniky, právní poradenství a další; (3) lze očekávat individuální přístup a zachování důvěrnosti sdílených informací, což poskytuje šikanované osobě bezpečný prostor pro načerpání psychických sil a hledání vhodného řešení bez rizika úniku informací či nutnosti konfrontovat původce.

Limity: (1) expertíza pracovníků a pracovníc poradenského centra nemusí v dostatečné míře pokrývat problematiku šikany na

29 Bližší informace o poradenských centrech na Univerzitě Karlově jsou dostupné na webových stránkách Centrum Carolina <https://centrumcarolina.cuni.cz>.

pracovišti; (2) poradenské centrum nemá v případech šikany rozhodovací a pracovněprávní pravomoci.

- **Etická komise.** Etická komise (dále EK) je orgán vysoké školy zřízený za účelem dodržování etického kodexu, sestávající ze zástupců a zástupkyň akademické obce. Na univerzitách jsou EK zřízeny jak na jednotlivých fakultách, tak na celouniverzitní úrovni. Striktně vzato EK projednává pouze podání ze strany členů akademické obce a ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň univerzity či vysoké školy, která souvisejí s dodržováním nebo porušováním etického kodexu. Do její kompetence tedy mohou patřit i případy šikany na pracovišti – pokud je šikana jakožto forma neetického chování zanesena do etického kodexu dané vysoké školy a pokud daná EK vyhodnotí podnět jako relevantní. K ověření, zda konkrétní případ šikany na pracovišti spadá do kompetence dané EK, je vhodné danou komisi s tímto dotazem kontaktovat.

Výhody: (1) dlouhodobě existující orgán, který má rozsáhlé zkušenosti s řešením etických otázek specificky v prostředí vysokých škol; (2) kolektivní seskupení spojující respektované členy a členky akademické obce s různorodou expertízou a zkušeností.

Limity: (1) poměrně úzké zaměření EK na dodržování etického kodexu, některé případy šikany nemusí být kodexem postižitelné; (2) EK sestává ze členů a členek akademické obce, může být tedy obtížné naplnit požadavek neutrality; (3) úroveň expertízy v problematice šikany na pracovišti může být u členů EK různorodá; (4) potenciálně delší lhůty na vyjádření (až 9 měsíců), což většinou neodpovídá potřebám obětí šikany: šikanu v práci je vhodné začít řešit neodkladně, jelikož odkládání intervence poškozuje oběť a snižuje šance na řešení šikany.

- **Personální (HR) oddělení.** Personální oddělení na vysokých školách a jednotlivých fakultách zajišťuje pracovněprávní a personální agendu ve vztahu ke všem zaměstnancům a zaměstnankyňm dané VŠ či fakulty. Součástí této agendy může být také asistence v případech šikany v práci, zejména co se týče pracovněprávní stránky problému. Hlavní agenda personálních oddělení na vysokých školách však spočívá spíše v jiných činnostech, zejména v činnostech souvisejících s výběrem a přijímáním nových zaměstnanců/zaměstnankyň,

administrací jejich odměňování či agendou zaměstnaneckých benefitů. Jednotlivá HR oddělení se proto mohou značně lišit ve své kapacitě věnovat se také péči o zaměstnance/zaměstnankyně, kam lze zařadit problematiku šikany na pracovišti. V optimálním případě personální oddělení odpovídá i za řešení stížností a konfliktů mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi či mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a vedením. Může také zajišťovat vzdělávání v oblasti psychologického bezpečí a etického chování a rovněž organizovat rozvojová školení, jako je např. trénink komunikačních dovedností či konstruktivního leadershipu. V případě, že jsou na základě prošetření šikany (např. ze strany ombudsosoby či poradního sboru) navrženy pracovníprávní důsledky, je HR oddělení zapojeno do jejich implementace.

Výhody: (1) pracovníci a pracovnice HR oddělení jsou kompetentní v pracovníprávních otázkách souvisejících se šikanou na pracovišti, a mohou tak obětem šikany v těchto otázkách účinně asistovat; (2) problematika šikany na pracovišti patří mezi agendu personálního oddělení jako součást péče o zaměstnance a zajišťování bezpečného pracovního prostředí, pracovníci a pracovnice personálního oddělení by měli mít v těchto otázkách dostatečnou erudici a rovněž se podílet na nastavování preventivních a intervenčních opatření ve vztahu k šikaně v práci; (3) HR oddělení je zapojeno do realizace pracovníprávních důsledků šikany (například pro původce šikany), pokud jsou tyto příslušným orgánem doporučeny.

Limity: (1) na vysokých školách spočívá těžiště agendy personálních oddělení obvykle v činnostech souvisejících s náborem, mzdami, administrativou, vzděláváním a benefity – pracovníci a pracovnice HR proto nemusí mít dostatečné kapacity či expertízu vztahující se k problematice šikany a konfliktů mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi; (2) pracovníci a pracovnice HR oddělení jsou povinni hájit zájmy zaměstnavatele, a nelze je proto vnímat – i přes jejich dobrou vůli – jako zcela nezávislé a nestranné (na rozdíl od ombudsosoby či poradenského centra).

4. Závěrečný check-list pro vysoké školy

Jednotlivé položky označte X, pokud jsou na vašem VŠ pracovišti splněny.

- Probíhají na VŠ pracovišti pravidelná školení zaměstnanců a zaměstnankyň týkající se šikany na pracovišti?
- Účastní se školení o šikaně na pracovišti všechny kategorie zaměstnanců a zaměstnankyň, a to včetně vedoucích pracovníků a pracovníků a osob odpovědných za prevenci a řešení případů šikany?
- Jsou informace o formách a prevenci šikany na pracovišti součástí onboardingů pro nově přijaté zaměstnance a zaměstnankyně?
- Probíhá pravidelné monitorování psychosociálních rizik pro vznik šikany, například formou průzkumů pracovní spokojenosti a hodnocení kvality pracovních podmínek?
- Probíhají školení pro vedoucí pracovníky a pracovníce zaměřená na rozvoj konstruktivních stylů leadershipu, rozvoj manažerských a komunikačních dovedností a řízení a mediaci konfliktů?
- Má VŠ pracoviště jasně definované a široce komunikované politiky proti šikaně na pracovišti (anti-bullying policies)? Mají politiky podporu vedení VŠ?
- Zahrnují politiky proti šikaně všechny klíčové náležitosti, včetně definic šikany, kontaktních osob, postupů nahlášení, postupu vyšetřování a další (viz str. 37)?
- Jsou využity a účinnost politik proti šikaně na pracovišti průběžně vyhodnocovány? Dochází k přezkoumávání a aktualizaci politik?
- Je zřízena pozice vysokoškolské/fakultní ombudsovy či osoby v podobném postavení (např. fakultní mediátor/ka) s potřebnou kvalifikací pro řešení šikany?
- Je na VŠ a jednotlivých fakultách k dispozici dostatečně rozsáhlá síť psychosociální a pracovněprávní podpory pro oběti a svědky šikany?
- Jsou na jednotlivých VŠ pracovištích systematicky rozvíjeny hodnoty etického chování a respektující komunikace jako základu organizační kultury pracoviště?

Použitá literatura

- Barnett, R. 1990. *The Idea of Higher Education*. Buckingham: Open University Press.
- Björklund, C., Vaez, M. a Jensen, I. 2021. Early Work-Environmental Indicators of Bullying in an Academic Setting: A Longitudinal Study of Staff in a Medical University. *Studies in Higher Education* 46 (12): 2556–2567.
- Conway, P. M. et al. 2021. Workplace Bullying and Mental Health. In *Pathways of Job-Related Negative Behaviour*, ed. P. D’Cruz a E. Noronha, 101–128. Springer.
- Dollard, M. F. a Bakker, A. B. 2010. Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Health Problems, and Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (3): 579–599.
- Einarsen, S., Hoel, H. a Notelaers, G. 2009. Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress* 23 (1): 24–44.
- Einarsen, S. V. et al. (ed.) 2020. *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*. CRC Press.
- Glambek, M., Skogstad, A. a Einarsen, S. 2018. Workplace Bullying, the Development of Job Insecurity and the Role of Laissez-Faire Leadership: A Two-Wave Moderated Mediation Study. *Work & Stress* 32 (3), 297–312.
- Homfray, Š. 2022. *Právní aspekty problematiky genderově podmíněného násilí na vysokých školách*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Jenkins, M. F. et al. 2012. Bullying Allegations from the Accused Bully’s Perspective. *British Journal of Management* 23 (4): 489–501.
- Keashly, L. 2021. Workplace Bullying, Mobbing and Harassment in Academe: Faculty Experience. In *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, ed. P. D’Cruz a E. Noronha, 221–297. Springer.
- Law, R. et al. 2011. Psychosocial Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement. *Accident Analysis & Prevention* 43(5): 1782–1793.
- Lester, J. (ed.) 2013. *Workplace Bullying in Higher Education*. Routledge.
- Lohela-Karlsson, M., Nybergh, L. a Jensen, I. 2018. Perceived Health and Work-Environment Related Problems and Associated Subjective Production Loss in an Academic Population. *BMC Public Health* 18 (1): 1–10.

- Lutgen-Sandvik, P. 2006. Take This Job and...: Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying. *Communication Monographs* 73 (4): 406–433.
- Neyens, I. et al. 2007. Quantitative Studie of Task-, Team- and Organizational Risk Factors of Bullying at Work. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 23 (4): 306–320.
- Pauknerová, D., Zábrodská, K. a Walton, M. 2023. Are Organisations Inherently Toxic? An Exploration of CEO Toxicity, Workplace Bullying and Destructive Workplace Cultures. In *Occupational Health and Wellbeing: Current Issues in Work & Organisational Psychology*, ed. A. Kinder, R. Hedges a C. Cooper, 21–37. London: Routledge.
- Salin, D. et al. 2020. Prevention of and Interventions in Workplace Bullying: A global Study of Human Resource Professionals' Reflections on Preferred Action. *The International Journal of Human Resource Management* 31 (20): 2622–2644.
- Salin, D. a Hoel, H. 2020. Organizational Risk Factors of Workplace Bullying. In *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*, ed. S. V. Einarsen et al., 305–329. CRC.
- Schein, E. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Van Fleet, D. D. a Griffin, R. W. 2006. Dysfunctional Organization Culture: The Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors. *Journal of Managerial Psychology* 21 (8): 698–708.
- Zábrodská, K. et al. 2016. Workplace Bullying as Sensemaking: An Analysis of Target and Actor Perspectives on Initial Hostile Interactions. *Culture and Organization* 22 (2): 136–157.
- Zábrodská, K. a Květon, P. 2012. Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis* 48 (4): 641.
- Zapf, D. a Gross, C. 2001. Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (4): 497–522.
- Zapf, D. a Vartia, M. 2020. Prevention and Treatment of Workplace Bullying. An Overview. In *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*, ed. S.V. Einarsen et al., 457–495. CRC Press.
- Zapf, D. et al. 2020. Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*, 105–162. CRC Press.

O autorce

Doc. Mgr. Kateřina Zábrowská, Ph.D., je vedoucí vědeckou pracovnící na Psychologickém ústavu Akademie věd ČR, v. v. i., docentkou na Katedře psychologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a členkou Národního institutu SYRI. Její odbornou specializací je psychologie pracovního zdraví a studia vysokého školství. Dlouhodobě se zaměřuje na výzkum kvality pracovních podmínek na českých vysokých školách ve vztahu k duševnímu zdraví, produktivitě a vědecké excelenci českých akademiků a akademiček. Součástí její specializace je také problematika šikany na pracovišti na vysokých školách. Na toto téma realizovala tříletý výzkumný projekt podpořený Grantovou agenturou ČR a navazující dílčí výzkumy, včetně mezinárodního projektu v rámci Fulbright-Masarykova stipendia na University of North Carolina at Chapel Hill. Problematice šikany v zaměstnání se v současnosti věnuje také jako konzultantka.