**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

ŠIKANA NA PRACOVIŠTI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Renáta Horná

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskoudiplomovou práci na téma „*Šikana na pracovišti*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne …………. Podpis ………………………

**Poděkování**

Velmi ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Vítovi Dočekalovi, Ph.D. za odborné vedení této práce, za jeho vstřícnost a cenné rady a informace v průběhu celého mého studia. Dále bych ráda poděkovala své mamince za veškerou její podporu a povzbuzování při psaní této práce.

**Anotace**

|  |  |
| --- | --- |
| **Jméno a příjmení:** | *Renáta Horná* |
| **Katedra:** | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| **Obor studia:** | *Andragogika / Sociologie* |
| **Obor obhajoby práce:** | *Andragogika* |
| **Vedoucí práce:** | *Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.* |
| **Rok obhajoby:** | *2022* |
|  |  |
| **Název práce:** | Šikana na pracovišti |
| **Anotace práce:** | Přehledová studie s cílem kategorizovat šikanu na pracovišti analýzou relevantních publikací a literatury. Bakalářská práce kategorizuje faktory ovlivňující šikanu na pracovišti, formy šikany na pracovišti, typologie agresora a oběti, důsledky pro oběť i organizaci a možnosti řešení. |
| **Klíčová slova:** | Šikana, mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování, kyberšikana, pracoviště, faktory, důsledky, řešení, agresor, oběť |
| **Title of Thesis:** | Workplace Bullying |
| **Annotation:** | An overview study with the aim of categorizing workplace bullying by analysing relevant publications and literature. The bachelor thesis categorizes the factors influencing workplace bullying, forms of workplace bullying, the typology of the aggressor and the victim, the consequences for the victim and the organization, and the possibilities of solutions. |
| **Keywords:** | Bullying, mobbing, supervisor bullying, employee bullying, sexual harassment, cyberbullying, workplace, factors, impacts, solutions, aggressor, victim |
| **Počet literatury  a zdrojů:** | 82 |
| **Rozsah práce:** | 48 s. (83 911znaků s mezerami); včetně obsahu, seznamů literatury a obrázků 61 s. (102 547 znaků s mezerami) |

Obsah

Úvod 7

1 Pojetí šikany na pracovišti 12

1.1 Bullying 12

1.2 Mobbing 14

1.3 Harassment 16

2 Kategorizace faktorů šikany na pracovišti 18

2.1 Prostředí organizace 18

2.2 Gender 22

2.3 Profese 23

3 Kategorizace forem šikany na pracovišti 26

3.1 Mobbing 26

3.2 Bossing 28

3.3 Staffing 30

3.4 Sexuální obtěžování 31

3.5 Kyberšikana 32

4 Typologie agresora a oběti 34

4.1 Agresor 34

4.2 Oběť 37

5 Důsledky 40

6 Řešení 43

6.1 Podpora 45

6.2 Mediace 48

Závěr 51

Literatura a další zdroje 54

Seznam obrázků 65

Úvod

Se šikanou se snad každý z nás alespoň jednou v životě setkal – ať už byl obětí šikany nebo jen jejím svědkem, pravděpodobně tomu bylo ve školním prostředí. Bohužel šikana se už nenachází jen na pozemcích škol. Můžeme se s ní setkat také v našem pracovním životě. Šikana na pracovišti, která obtěžováním navazuje na šikanu školní, je sofistikovanější, složitější a rafinovanější, není tak přímá jako šikana od staršího a většího školáka po konci vyučování. Zároveň se proti ní těžko brání, jelikož představa nezaměstnanosti je často hrozivější než samotná šikana. To však z dlouhodobého hlediska není vůbec pravda. Problematika šikany na pracovišti je skrytou hrozbou, která může číhat za zavřenými dveřmi pracoviště každého z nás.

K tématu problematiky šikany na pracovišti mě přivedla kniha Pavla Beni s názvem „Můj šéf, můj nepřítel“ (2003), která představila problematiku mobbingu na pracovišti jak z pohledu oběti, tak i z pohledu agresora. Spoustu informací ke komplexní problematice šikany na pracovišti jsem získala pak z další Beňovi knihy s názvem „Šarmantní násilníci“ (2015). V této knize Beňo představuje různé podoby vztahově patologických jevů na pracovišti. Mezi ně patří i mobbing, který definuje jako „útoky a psychické násilí ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve firemní hierarchii na stejné úrovni“ (2015, s. 69); bossing jako „mobbing ze šéfovských pater“ (2015, s. 91); a staffing jako „útoky agresivního charakteru a neférové jednání ‚zdola nahoru‘, to znamená od zaměstnanců směrem k jejich vedoucímu“ (2015, s. 98). Publikace od Huberové mi navíc jako další z forem šikany na pracovišti představila sexuální obtěžování. Huberová však uvádí, že aby se jednalo o formu šikany na pracovišti, musí se sexuální obtěžování na pracovišti vyskytovat opakovaně a po delší časové období (1995). Dalším autorem, který mi nabídl hlubší pohled do oblasti šikanování na pracovišti, byl Kratz, jenž tvrdí, že „když se systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka“ (2005, s. 15-16), jedná se o šikanu na pracovišti. Kartz ve své knize také apeluje na to, aby se rozšířilo povědomí veřejnosti o záludné problematice šikany na pracovišti, aby se jakákoliv její forma dala včas rozpoznat a odhalit a aby se i snáze vyřešila (2005).

Právě proto jsem se rozhodla zpracovat přehledovou studii s cílem kategorizovat šikanu na pracovišti. Když jsem totiž procházela literaturu k tvorbě klíčových slov, vnímala jsem, že v knihách dostupných v našich knihovnách autoři kategorizují šikanu pouze na mobbing, bossing, staffing. Další kategorizace či faktory, které šikanu na pracovišti ovlivňují, ba dokonce podmiňují, detailně popsány nebyly. Po prvotní analýze zahraničních zdrojů se mi naskytl pohled na problematiku šikany na pracovišti úplně z jiné perspektivy. Najednou problém šikany doprovázely pro mě zcela nové faktory. A právě i tyto faktory v této práci kategorizuji. Výzkumnou otázkou tedy je, jaké faktory šikanu na pracovišti ovlivňují a jaké má šikana na pracovišti formy? Předmětem práce je pak kategorizace faktorů šikany na pracovišti a jejích forem, dále se práce zaměřuje na typizace agresora a oběti šikany na pracovišti, na její dopady a možnosti jejího řešení – vše však v kontextu pracoviště, popřípadě organizace. Věřím tak, že tím naskytnu na problematiku šikany na pracovišti komplexnější pohled.

Pro vyhledávání zdrojů byla využita databáze elektronických informačních zdrojů Univerzity Palackého: <https://ezdroje.upol.cz/>. Vyhledávací kritéria pro prvotní screening pak byla stanovena následovně:

WORKPLACE BULLYING AND VICTIM AND "SEXUAL HARASSMENT" AND "WORKPLACE MOBBING" OR BOSSING AND "WORKPLACE STAFFING" AND AFFECTS OR ŠIKANA NA PRACOVIŠTI AND OBĚŤ AND AGRESOR AND "SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ" AND DŮSLEDKY

NOT SCHOOL

Klíčová slova týkající se šikany na pracovišti byla zadána jak v anglickém, tak v českém jazyce, ovšem dále již nebyla stanovena podmínka ohledně jazyků zdrojů. Klíčové slovo „school“ muselo být z vyhledávání vyřazeno z důvodu vymezení šikany na pracovišti od šikany školní.

Po podmínce plného textu zdrojů bylo k 31.10.2021 získáno 164 zdrojů. Po odstranění přesných duplicit z výsledků byl počet snížen, a to na 128.

Při screeningu vyhledaných zdrojů jsem narazila na rozdílnost pojmů v české literatuře, ze které jsem vycházela, a pojmů v zahraniční literatuře. Proto jsem prvotní vyhledávací kritéria upravila, abych přizpůsobila terminologii zahraničním zdrojům. Termín „bossing“ jsem nahradila anglickým heslem „boss bullying“ nebo „supervisor bullying“. Termín „workplace staffing“ pak termínem „employee bullying“. Dále jsem také doplnila vyhledávací hesla po vyhledání typů a forem šikany na pracovišti. Po korekci pak vyhledávací dotaz vypadal takto:

"MOBBING" AND "WORKPLACE BULLYING" AND TYPES OF WORKPLACE BULLYING OR FORMS OF WORKPLACE BULLYING AND DEFINING WORKPLACE MOBBING AND BOSS BULLYING OR SUPERVISOR BULLYING AND EMPLOYEE BULLYING AND SEXUAL HARASSMENT AND VICTIM AND WORKPLACE HARASSMENT

NOT SCHOOL

Opět byla zadána pouze podmínka plného textu zdrojů. K 16.2.2022 bylo vyhledáno 206 zdrojů, po odstranění přesných duplicit pak 143 zdrojů. Z vyhledaných zdrojů jsem dále pak podle abstraktů vyřadila nerelevantní, nedostupné nebo další duplicitní zdroje. Zbylých 68 relevantních zdrojů jsem pak pečlivě a důkladně zanalyzovala.

Dále jsem vyhledala všechnu literaturu dostupnou v našich českých knihovnách přes online katalog na portále Národní knihovny České republiky: <https://www.nkp.cz/>, ze které jsem vybrala a zanalyzovala 14 relevantních knih, o které jsem svoji přehledovou studii doplnila pro porovnání zahraničních a knižních zdrojů. Vyhledávací výraz pro literaturu z knihovny vypadal takto:

ŠIKANA NA PRACOVIŠTI AND MOBBING OR BOSSING OR STAFFING AND SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ NOT SCHOOL

Celkový a konečný počet zdrojů, ze kterých jsem pro tuto práci čerpala, byl 82 zdrojů. Všechny tyto zdroje jsem pečlivě pročetla a z každého vybrala díky zadaným klíčovým slovům takové pasáže, které byly pro moji práci relevantní a klíčové. Pro tuto analýzu jsem využívala tabulku v programu Excel, kam jsem si ke každému zdroji zadala příslušnou klíčovou pasáž či definici, kterou jsem si pak pro každou kapitolu této práce v programu vyfiltrovala, a sepsala tak všechny relevantní příspěvky od všech vyhledaných autorů.

Obrázek 1. Diagram postupu vyhledávání a následného redukování vyhledaných zdrojů pouze na relevantní publikace

# Pojetí šikany na pracovišti

Šikana na pracovišti je pojmem, který zastřešuje spoustu dalších termínů, které jsou v některých textech považovány za synonyma. Někdy se setkáme si i jinými termíny, které jsou dokonce nadřazené samotné šikaně na pracovišti. V této kapitole bych ráda kategorizovala pojmy související se šikanou na pracovišti a uvedla tak podoby, které můžeme násilí na pracovišti mít, dle nalezených zdrojů.

Například podle Chromého je množina případů spadající pod pojem násilí na pracovišti dosti členitá, proto sám ve své publikaci používá definici, která zastřešuje i šikanu na pracovišti – násilí na pracovišti označuje za negativní incident, jakým je například slovní útok, šikana, fyzický útok, vyhrožování fyzickým útokem, vynucený sexuální styk nebo pokus o něj nebo i jiné sexuální obtěžování (2014, s. 18-19). Cakirpaloglu et al. ve své publikaci uvádí až 11 terminologických pojetí šikany na pracovišti – uvádí šikanu, mobbing, ale i emocionální zneužívání (emocional abuse), psychologický teror, obtěžování apod. (2016, s. 13-14). Crawshawová dokonce ve svém článku sepsala 33 výrazů a termínů, kterými se dá charakterizovat fenomén násilí na pracovišti (2009, s. 264).

Podle nalezených zdrojů jsem ale po důkladné analýze shromáždila nejčastěji uváděná terminologická pojetí, která jsem rozřadila do následujících podkapitol.

## Bullying

Bullying, neboli česky šikana, v našem kontextu šikana na pracovišti, je v literatuře uváděna jako popisný termín pro násilí na pracovišti nejčastěji.

Sperry uvádí, že užívání různých pojmů pro označení šikany na pracovišti je dáno geograficky, pro nejčastější užití termínu bullying pak uvádí Anglii nebo Spojené Státy. Dále pak odlišuje pojem bullying jako násilnické a škodlivé chování zaměřené na konkrétní cíl (nebo cíle) nebo oběť jediným pachatelem (2009, s. 191). S geografickým rozdělením souhlasí i Beňo, který ovšem ještě přidává další země, jako Austrálii, Nový Zéland, Jihoafrickou republiku, z Evropy pak uvádí Holandsko, Norsko a Finsko (2015, s. 120). Beňo pak překládá pojem *bullying* jako tyranizování, zastrašování, šikanování. Uvádí, že je termín odvozen od podstatného slova *bully*, které překládá jako brutální člověk, tyran, hulvát nebo krobián (2003, s. 10). Nejčastěji používanými definicemi bullyingu byly v článcích definice podle Einarsena z roku 2003 - šikana znamená obtěžování, urážení, sociální vyloučení někoho nebo negativní ovlivňování něčích pracovních úkolů, musí se vyskytovat opakovaně a pravidelně po určitou dobu. Jde o eskalující proces, v jehož průběhu se konfrontovaná osoba dostává do podřadného postavení a stává se terčem systematických negativních sociálních aktů (Einarsen et al., 2003 cit. Escartín et al, 2009, s. 192; Query & Hanley, 2010, s. 3). Aby bylo chování označeno jako šikana, negativní chování se musí vyskytovat pravidelně (alespoň jednou týdně) a po určitou dobu (šest měsíců) (Einarsen et al., 2003 cit. Jenkins, 2011, s. 26).

V knižních zdrojích popisuje šikanu na pracovišti Svobodová jako formu násilného chování, která je podle ní často doprovázena fyzickým násilím a jejím bezprostředním následkem bývá zisk nebo prospěch nejčastěji materiální povahy (2008, s. 20-21). Ovšem Cakirpaloglu et al. uvádí, že definic šikany je více, souhrnně ale tvrdí, že jde šikanu popsat jako fyzické či psychické ponižování, ale i jako kombinaci obojího (2016, s. 16).

Termín bullying tedy nese spoustu významů, ovšem většina autorů se shodne na tom, že termín označuje dlouhodobé negativní chování na pracovišti jedním agresorem proti jedné nebo více obětí.

## Mobbing

Užívání termínu mobbing je o něco složitější – některé zdroje jej považují za synonymum termínu bullying, některé je zase odlišují.

Podle Sperryho jsou termíny mobbing a bullying běžně užívány více méně jako synonyma a opět jejich užívání odlišuje geograficky. Uvádí, že termín mobbing se více používá ve skandinávských zemích a zbytku Evropy. Sperry však mobbing od šikany odlišuje a definuje ho jako nesexuální obtěžování spolupracovníka skupinou jiných členů organizace za účelem odstranění cílového jednotlivce (jednotlivců) z organizace nebo alespoň určité jednotky organizace (2009, s. 191). Quinlan et al. s geografickým rozdělením souhlasí a sami uvádí, že pojem mobbing je více užívá v literatuře evropských zemí než těch neevropských (2014, 34). Molero Jurado et al. definují mobbing podle Leymanna, který fenomén mobbingu popsal systematicky analyzoval, jako jev, při kterém jedna nebo několik osob na pracovišti vyvíjejí extrémní psychické obtěžování vůči druhé nebo jiným tím, že ničí jejich komunikační sítě a jejich profesionální pověst a poškozují jejich fyzické nebo psychické zdraví tak, že opouštějí své zaměstnání (Leymann, 1996 cit. Molero Jurado et al., 2021, s. 345). V publikaci od Batsi a Karamanis však autoři uvádí, že ačkoli neexistuje žádná celosvětově uznávaná definice mobbingu, většina výzkumníků souhlasí s tím, že psychologický terorismus nebo morální obtěžování na pracovišti je sociální interakcí, ve které se jeden nebo více jednotlivců snaží přivést jinou osobu řadou různých způsobů, které jsou nepřátelské a neetické, do pozice slabosti (2019, s. 23). Gaetano zase pojmy bullying a mobbing zásadně odlišuje a to tak, že tvrdí, že bullying je nevhodné chování *jednotlivce* proti jednotlivci nebo skupině, mobbing je zase nevhodné chování *skupinou lidí* proti jednotlivci (2010, s. 53).

V knižních zdrojích definuje mobbing Smetáčková et al. jako šikanu ze strany ostatních spoluzaměstnanců a spoluzaměstnankyň – probíhá tedy na horizontální úrovni (2019, s. 10). Beňo tvrdí, že lze pojmy mobbing i bullying považovat za synonyma (2003, s. 10). Dokonce tvrdí, že je pro Česko specifické typické užívání výrazu šikana na pracovišti a zaměňování tak termínů mobbing a bullying (2015, s. 71). Dále Beňo uvádí, že pro mobbing je charakteristické nerovnoměrné a nespravedlivé rozložení sil, a že aby bylo možné mluvit o mobbingu, musí se „násilnické chování“ opakovat pravidelně a po delší dobu (2003, s. 8). S tímto souhlasí ve své publikaci i Kratz, který však definuje mobbing jako řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně) (2005, s. 16). Huberová uvádí podobnou definici – o mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Dodává pak, že se mobbing vyskytuje nejčastěji mezi osobami stejně postavenými (1995, s. 11). Svobodová zase používá termín mobbing pro pojmenování fenoménu „šikany na pracovišti“ a popisuje ho jako skrytý, dlouhodobý a rafinovaný. Mobbing je podle ní charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků, a naopak nižším fyzickým ohrožením (2008, s. 20-21).

U mobbingu tedy můžeme vidět rozpor v terminologii – někdy autoři mobbingem označují násilné chování na pracovišti (šikanu na pracovišti), někdy jej zase považují pouze za jednu z forem šikany na pracovišti, a to formu šikany mezi kolegy/spolupracovníky. Během analýzy zdrojů jsem tento terminologický rozpor vzala v potaz a důkladně rozlišovala, zda pojmem „mobbing“ daný autor myslí obecně šikanu na pracovišti, nebo jen jednu z jejích specifických forem.

## Harassment

Harassment budeme překládat jako obtěžování, opět v kontextu pracoviště a pracovních vztahů. Obtěžování na pracovišti je dalším z nejčastějších termínů zaštiťujících násilné chování na pracovišti v nalezených zdrojích.

Crawshawová tvrdí, že psychologické obtěžování na pracovišti se běžně označuje právě za šikanu na pracovišti (workplace bullying) a že jsou oba tyto termíny podkategorií násilí na pracovišti (2009, s. 265). Quinlan et al. zase odlišuje termín harassment od termínu bullying a to tak, že termín harassment definuje jako jednorázový čin nebo událost špatného zacházení, zatímco šikanu jako opakované špatné zacházení po určitou dobu (2004, s. 34). Proti tomu zase Agarwal a Rai uvádí definici workplace harassment (obtěžování na pracovišti) jako opakované činnosti s cílem přivodit psychickou, ale někdy i fyzickou bolest, a zaměřené na jednoho nebo více jedinců, kteří se z toho či onoho důvodu nemohou bránit (Bjorkqvist et al., 1994 cit. Agarwal & Rai, 2019, s. 591). Query a Hanley odlišují termíny bullying od termínu harassment v několika bodech. Podle nich je obtěžování obvykle spojeno s pohlavím, rasou, předsudky, diskriminací atd., zatímco u šikany hrají tyto faktory jen malou roli. Dále tvrdí, že osoba, která je obtěžována, ví téměř okamžitě, že je obtěžována, kdežto osoba, která je šikanována, si nemusí uvědomovat, že je šikanována týdny nebo měsíce – dokud nenastane okamžik osvícení. Obtěžování má téměř vždy silné jasné zaměření (již výše uvedené pohlaví, rasa, postižení), u šikany je důraz kladen spíše na kompetence (například šikana ze závisti) a oblíbenost (šikana ze žárlivosti). Autoři ovšem dodávají, že i když se oba termíny v jistých aspektech liší, v mnohém se překrývají (2010, s. 3).

V knižních zdrojích se výraz obtěžování pojí zpravidla se sexuálním obtěžováním na pracovišti, o kterém bude řeč ve druhé kapitole. Ovšem Beňo i Barancová definují obtěžování podle § 2 antidiskriminačního zákona (zákon č. 198/2009) – diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci (Barancová, 2014, s. 21; Beňo, 2015, s. 104). Beňo ještě doplňuje vysvětlení pojmu *obtěžování* podle § 4 stejného zákona – obtěžováním se rozumí nežádoucí chování související s důvody uvedenými v § 2 odst. 3,

a) jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo

b) které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů (Beňo, 2015, s. 104). Barancová také ještě doplňuje, že aby mělo obtěžování formu mobbingu, musí trvat déle a frekvence útoků a oběť musí být častá (2014, s. 21).

Opět se tedy setkáváme s termínem, který někteří autoři považují za synonymum „šikany na pracovišti“, někteří jej považují za podřazený termín, někteří jej zásadně odlišují. Termín „harassment“ se ve vyhledaných zdrojích pojí zpravidla se sexuálním obtěžováním na pracovišti nebo s obtěžováním na základě genderu – této problematice se budu důkladněji zabývat v následující kapitole.

Pro lepší srozumitelnost bude v následujících kapitolách této práce používáno pojmu „šikana na pracovišti“ pro označení výše uvedených definic násilného a negativního chování na pracovišti.

# Kategorizace faktorů šikany na pracovišti

Výskyt šikany na pracovišti podmiňuje spousta rizikových faktorů, které souvisejí s prostředím, vedením nebo i s klimatem v dané organizaci. Na základě vyhledaných zdrojů můžeme tedy kategorizovat faktory související s prostředím firmy/organizace, genderem nebo profesí, které mají vliv na šikanu na pracovišti, a to jak na její výskyt, tak i na její přetrvávání nebo průběh.

## Prostředí organizace

Už v novinovém článku z roku 2001 se můžeme seznámit s rizikovými faktory šikany na pracovišti, které nám mohu pomoci odhalit její možný výskyt v organizaci. Tam, kde existují nedostatky ve vedení, hrozí manažerům a nadřízeným, že se stanou tyrany. Tam, kde jsou zaměstnanci fyzicky izolováni od spolupracovníků, jsou vystaveni většímu riziku, že se stanou obětí šikany. Tam, kde je na pracovišti nízká morálka, je pravděpodobnější výskyt šikany na pracovišti. Tam, kde mají zaměstnanci menší schopnost kontrolovat vlastní práci, je větší pravděpodobnost, že se stanou obětí šikany. Tam, kde manažeři pracují stále více hodin nebo se bojí o jistotu svého zaměstnání, je pravděpodobnější, že budou šikanovat zaměstnance. Pokud má práce zaměstnance protichůdné cíle nebo priority, je pravděpodobnější, že se stanou obětí šikany (Bullying Behaviors: How Security Should Respond, 2001, s. 12-13). Další autorkou, která uvádí faktory ovlivňující šikanu na pracovišti, je Kelly. Mezi faktory, které mohou zvýšit nebo snížit pravděpodobnost šikany, řadí struktury a procesy (rovnováha/nerovnováha moci, spokojenost/nespokojenost, vnímané náklady šikany, vnitřní konkurence, povaha a rozsah změn na pracovišti), kultury řízení (tvrdý/inkluzivní management), rozsah zjevného odhodlání předcházet šikaně ze strany vrcholového vedení (nepřítomnost/přítomnost „přijetí“ šikany ze strany vedení, zejména ze strany generálních ředitelů), transparentnost a otevřenost, efektivita organizačních politik a postupů pro řešení šikany, úroveň a snadnost přístupu k externím formám podpory, reprezentace a reklamační procesy (2007, s. 116). Sperry uvádí tři skupiny faktorů, ovlivňujících šikany na pracovišti, a to individuální, skupinové a organizační. Mezi individuální faktory řadí osobnost zaměstnance a pracovní orientaci, převážně rizikovou pak označuje orientaci na kariéru (popisuje, že takový zaměstnanci mají ke své práci blíže, tudíž je pro ně čelení šikaně na pracovišti velmi těžké). Mezi skupinové faktory Sperry řadí skupinovou soudržnost a formální/neformální skupinu (podle Sperryho je neformální klima na pracovišti náchylnější k šikaně na pracovišti právě kvůli volnějším normám a pravidlům). A mezi organizační faktory řadí strukturu organizace, strategii, kulturu, vedení, personál a vnější prostředí organizace (2009, s. 193-196). Stejné rozdělení faktorů šikany na pracovišti na individuální, skupinové a organizační využívají ve své práci i Zappalà et al. (2022).

Björklund et al. se svém kvalitativním výzkumu šikany na pracovišti odhalili dvě skupiny faktorů: faktory, které přispívají k výskytu šikany na pracovišti (mezi ně patří být nováčkem v manažerské pozici nebo se nedávno vrátit z rodičovské či nemocenské, mít nejasné role a odpovědnosti, převzetí pracovních skupin s již existujícími mezilidskými konflikty nebo účast na reorganizaci pracoviště) a faktory, které umožnily pokračování šikany na pracovišti (tam zahrnují chování přihlížejících a vyšší úroveň managementu podporující pachatele, přihlížející a obětní beránky) (2019, s. 7). V jiném výzkumu, který se zaměřoval na hotelové zaměstnance, se výzkumníci snažili mezi faktory ovlivňující šikanu na pracovišti přiřadit i přátelství – jejich výzkum souvislost mezi přátelstvím na pracovišti a šikanou na pracovišti však neprokázal (Hsu et al., 2019). Autoři Agarwal a Rai ve své studii popsali pět skupin faktorů umožňujících šikanu na pracovišti: návrh práce (nejednoznačnost rolí, význam úkolů, nedostatek zpětné vazby), nepodporující postupy v oblasti lidských zdrojů (nepřívětivé postupy vůči zaměstnancům, žádné zásady, kontroly nebo protiváhy, které by odrazovaly od nekalého jednání), vnímaná organizační politika (verze příběhů jsou akceptovány od manažerů vlivné vyšší pozice), agresivní organizační politika (osobnost organizace, hodnoty organizace), kvalita vztahu s nadřízenými (potřeby zaměstnanců nejsou vyslyšeny), vnímaný regionalismus (předpojatost při přidělování odměn kvůli heterogenitě skupiny) (2019, s. 596).

Samsudin et al. popsali souvislost šikany na pracovišti s pěti organizačními faktory. Prvním faktorem je klima organizace – extrémně soutěživé, nepodporující a napjaté klima zvyšuje potenciál pro vznik šikany na pracovišti. Druhým faktorem je kultura organizace – autoři popisují, že kultura, která toleruje nebo dokonce normalizuje šikanu na pracovišti, ji zároveň podporuje. Třetím faktorem je podpora organizace – je důležité, aby nadřízení nebo personální manažeři rozpoznali důležitost lidského kapitálu, pokud tato podpora zaměstnanců chybí, může dojít ke vzniku šikany na pracovišti. Čtvrtým faktorem uvádějí autoři organizační spravedlnost – férovost, morálka, spravedlivost, respekt, slušnost. Pokud v organizaci takové zásady chybí, podněcuje to vznik šikany na pracovišti. A v neposlední řadě faktor organizačního vedení – zde autoři uvádí dva typy rizikového vedení, které může vést k šikaně na pracovišti, a to autokratický styl vedení, kde je možný výskyt zastrašování, omezování a může být tedy i zdrojem šikany na pracovišti, a styl laissez-faire, který je na opačném konci spektra od autokratického stylu vedení. Laissez-faire vedení, svobodný a neautoritářský styl, umožňuje malý nebo dokonce žádný směr svým zaměstnancům, a proto je i tento styl vedení často spojován s šikanou na pracovišti (2019, s. 347-350). S tímto tvrzením, že laissez-faire vedení podporuje šikanu na pracovišti souhlasí i autoři Akca a Tepe Küçükoğlu (2020). Problematikou laissez-faire vedení v souvislosti se šikanou na pracovišti se ve své studii zabývali i autoři Skogstad et al., kteří uvádějí, že styl vedení laissez-faire není pouze nedostatkem přítomnosti vedení, a tedy typem nulového vedení, ale jde i o nesplnění legitimních očekávání daných podřízených a/nebo nadřízených. Laissez-faire vedení tedy ovlivňuje šikanu prostřednictvím stresujícího pracovního prostředí, zejména prostřednictvím konfliktů rolí a mezilidských konfliktů. To podporuje myšlenku, že laissez-faire styl vedení poskytuje úrodnou půdu pro šikanu mezi spolupracovníky právě tím, že vytváří sociální klima charakterizované vysokou úrovní mezilidských konfliktů a rolového stresu. Přímý vztah mezi stylem vedení laissez-faire a šikanou na pracovišti také znamená, že styl vedení laissez-faire naznačuje i šikanu ze strany nadřízeného. Absence adekvátního vedení, kdy jsou rozhodnutí často opožděná a chybí zpětná vazba, odměny a zapojení, může podřízený pociťovat jako systematické zanedbávání a ignoraci (2007).

Z knižních zdrojů se nad faktory zapříčiňující nebo podněcující šikanu na pracovišti zabývaly tři autoři. Chromý uvádí 4 rizikové faktory násilí na pracovišti – individuální (osobnost agresora), skupinové (dynamika skupiny na pracovišti), organizační (kultura organizace) a společenské (medializace případů šikany na pracovišti) (2014, s. 29-45). Huberová zase mezi faktory řadí pracovní klima, stres, špatnou organizaci práce, konkurenci a nudu (1995, s. 17-19). Svobodová uvádí jako příčiny šikany na pracovišti nedůvěřivou atmosféru na pracovišti, nesprávné vedení a složitější organizační strukturu (2008, s. 34-38).

Organizační faktory šikany na pracovišti každý autor vnímá trošku jinak. Někteří spatřují hlavní riziko v rozložení samotné organizační struktury, někteří ve způsobu vedení, někteří ve skupinové dynamice, jiní zase v individualitě jedince, další zase v samotném klimatu organizace nebo v kultuře organizace, jiní zase v nedostatečné podpoře při šikaně na pracovišti nebo absenci pravidel proti této problematice.

## Gender

Dalším z rizikových faktorů je gender. Lieber uvádí ve svém článku, že 60 procent tyranů jsou muži, 40 procent tvoří ženy; 57 procent obětí jsou ženy, 43 procent pak tvoří muži; 74,7 procenta žen obětí bylo šikanováno více svými nadřízenými než muži. Když je tyranem žena, 71 procent jejích cílů jsou ženy a 29 procent muži. Když je tyranem muž, 53 procent cílů jsou muži a 47 procent ženy (2010, s. 94). K obdobným výsledkům došel i výzkum mezi policejními složkami, který odhalil, že ženy u policie zažívají ve větší míře sexuální obtěžování a šikanu než muži a pachateli jsou pak jejich mužští kolegové a nadřízení (Steinþórsdóttir & Pétursdóttir, 2017, s. 172). Někteří autoři považují gender jako jeden z individuálních faktorů, který může zvýšit riziko, že se ze zaměstnance stane oběť nebo pachatel šikany na pracovišti, stejně jako věk. Vysvětlení lze nalézt v dosud převažujících sexistických postojích i ve strukturálních bariérách, které brání kariéře žen ve srovnání s jejich mužskými kolegy. Může se tak dít ale taky proto, že tyrani odhadují náklady a potenciální zisky šikany z hlediska specifických rysů obětí a určité skupiny (například ženy nebo mladší zaměstnanci) se zdají být zranitelnější (Ariza-Montes et al., 2014). V pákistánské studii tento fenomén vysvětlují socializačními rozdíly mezi muži a ženami. V případě Pákistánu autoři uvádí, že dívky mají tendenci být vychovávány tak, aby byly méně asertivní, méně nepřátelské a laskavější ve srovnání s muži, což je dělá náchylnějšími k šikaně na pracovišti (Anjum et al., 2019, s. 8). Ortega et al. však na druhou stranu ve svém výzkumu zjistili, že riziko šikany na pracovišti bylo větší jak ve skupině skládající se z lidí pracujících manuálně – povolání ve skupinách s převahou mužů, tak u lidí pracujících s klienty/pacienty – povolání s převahou žen. Závěrem tvrdí, že ani věk ani pohlaví samy o sobě nepředstavují důležité rizikové faktory šikany na pracovišti (2008). K podobnému závěru došel i výzkum dalších autorů (Nielsen et al., 2019).

Zdá se, že mezi tyrani/pachateli šikany na pracovišti je stejný podíl žen i mužů, ovšem v roli oběti se častěji nachází ženy – jednak proto, že jsou zranitelnější (dáno například socializací), jednat taky proto, že mohou být na různých pracovištích menšinou a mohou tak být snadnějším cílem šikany na pracovišti. Problém tedy spíše tkví v genderově nerovnováze v organizační struktuře a postavení žen v rámci pracovišť.

## Profese

Dalším faktorem ovlivňujícím šikanu na pracovišti je i profese. Podle vyhledaných zdrojů je za nejrizikovější povolání považováno povolání zdravotní sestry. Jewell ve svém článku uvádí, že během výzkumu šikany na pracovištích zdravotních zařízení bylo až 40 procent sester šikanováno za posledních 12 měsíců a 49 procent chirurgů uvedlo, že se setkali s diskriminací, šikanou a/nebo sexuálním obtěžováním. Jewell dále uvádí, že šikana je na těchto pracovištích zásadně nehlášena, protože oběti šikany nedůvěřují organizační struktuře (2016, s. 30). Toto tvrzení podporuje i autoři Medina-Craven a Ostermeier, kteří ve své studii uvádí, že když zdravotničtí zaměstnanci zažijí šikanu na pracovišti, začnou organizaci považovat za nespravedlivou (konkrétně že závěry organizace jsou nespravedlivé) (2020, s. 38). Další výzkum autorů Pisklakov et al. v prostředí anesteziologů uvádí, že z 5000 náhodně vybraných praktikujících anesteziologů odpovědělo na dané otázky 637 anesteziologů. 189 z nich uvedlo, že byli v předchozích 2 letech šikanováni kolegou z anestezie. 301 hlásilo, že je šikanoval kolega, který nebyl z anestezie. Sedmdesát pět anesteziologů uvedlo, že jim šikana ztěžovala učení a práci. 374 odpovědělo, že byli svědky šikany někoho jiného v práci. Téměř dvě třetiny respondentů se domnívaly, že by jejich kolegové mohli mít prospěch z programů proti šikaně na pracovišti (2014, s. 373). Specifikum šikany ve zdravotních zařízeních je v tom, že zdravotníky šikanují nejen jejich pacienti, ale i jejich kolegové, nadřízení nebo vrchní sestry, což může vést k potenciálním ale i skutečným chybám, které mohou zapříčinit v nejzazších případech i smrt pacienta (Longo, 2013, s. 951). S tímto tvrzením souhlasí i závěr výzkumu nehod a zranění v ošetřovatelství v souvislosti s šikanou na pracovišti – vystavení šikaně na pracovišti může vést k nehodám a zraněním prostřednictvím psychického stresu (Teo et al., 2021, s. 10). Struktura moci mezi profesemi ve zdravotnickém průmyslu, kde v hierarchii dominují lékaři, často ponechává sestrám menší moc, a proto jsou zranitelnější. Alternativní skupinou zaměstnanců, kteří mohou být rovněž ohroženi, jsou pracovníci zdravotnické správy. Zaměstnanci administrativy ve zdravotnictví mohou být považováni za níže postavené v organizační hierarchii, možná kvůli jejich úrovni vzdělání, a jako takoví mohou být také náchylní k agresi (Rodwell et al., 2013, s. 889). Monteiro et al. uvádějí, že se šikana praktikuje nejen „seshora“, ale vyskytuje se také ve vztazích mezi pacienty, pečovateli a dalšími zdravotnickými pracovníky v síti nemocnic. Největšími agresory ošetřovatelských pracovníků jsou pacienti, po nich jejich kolegové, a nakonec manažeři či nadřízení (2019). Rodwell et al. rozdělují agresory v rámci zdravotnického průmyslu na agresory z vnitřních zdrojů (tj. spolupracovníci, nadřízení) a z vnějších zdrojů (tj. pacienti, návštěvníci/rodiny pacientů) (2013, s. 889). Ve svém výzkumu Kim et al. došli k závěru, že důvodem častějších zkušeností zdravotních pracovníků se šikanou na pracovišti je jejich relativně nízké postavení v ošetřovatelské organizaci a jejich pracovní výkon odrážející potřebu dalších dovedností (2019, s. 6). V knižních zdrojích byla nalezena jedna publikace, která pojednává o syndromu vyhoření a stresu zdravotních pracovníků, a právě i o problematice šikany na pracovišti mezi zdravotním personálem. Autorka Venglářová uvádí, že kromě konfliktů na pracovišti je podporujícím faktorem šikany na pracovišti stres, který je způsoben chronickým přetěžováním, nedostatečným proškolením pro danou práci a špatnou organizací práce. Specifičnost šikany na těchto pracovištích vidí autorka v riziku ohrožení zdraví zaměstnanců ale i zdraví jiných osob (2011).

Další rizikovou profesní oblastí, která se v souvislosti s šikanou na pracovišti ve vyhledaných zdrojích objevila, je pohostinství. Odvětví pohostinství, které zahrnuje i hotelový průmysl, je známé tím, že zažívá na pracovišti více šikany než jiná odvětví kvůli pracovním charakteristikám, jako jsou: nepříjemné pracovní prostředí; horké, hlučné a úzké prostředí v kuchyních; požadavky na práci o státních svátcích a nízké platy (Jung & Yoon, 2018, s. 1454-1455). Bohle et al. ve svém výzkumu uvádí, že šikana v oblasti pohostinství vychází z faktorů organizace práce, jako je konflikt rolí, nejednoznačnost rolí, požadavky na práci a nedostatečná rozhodovací pravomoc – požadavky na práci (pracovní zátěž, konflikt rolí) a zdroje práce (plat, rozhodovací pravomoc, podpora spolupracovníků nebo vyhlídky na povýšení) přímo souvisí se šikanou, nezávisle na osobnostních charakteristikách (2017, s. 447).

Tyto dvě profese se ve vyhledaných zdrojích objevovaly jako další z faktorů šikany na pracovišti. Zdravotní pracovníci z toho důvodu, že jsou zranitelní vůči šikaně od svých nadřízených, od kolegů a spolupracovníků, ale i od svých pacientů. Šikana na pracovišti může pro zdravotního pracovníka znamenat větší riziko také proto, že šikana může způsobit pochybení v péči o pacienty, které může být i velmi nebezpečné. V pohostinství se šikana na pracovišti objevuje převážně pro specifičnost prostředí, které může vést k častým konfliktům, ale i pro požadavky na práci zaměstnanců, která opět může souviset s šikanou na pracovišti.

# Kategorizace forem šikany na pracovišti

Nyní se dostáváme k samotné šikaně na pracovišti a jejím formám. Šikana na pracovišti je velice komplexním problémem, který má spoustu forem a podob a taky následných projevů. Během analýzy vyhledaných zdrojů jsem mohla kategorizovat jak ty nejběžnější formy šikany, tak i ty, které tak obvyklé nejsou. Názvy forem budu používat podle terminologie českých autorů, viz úvod této práce.

## Mobbing

První a nejznámější formou šikany na pracovišti je mobbing. Mobbing bývá jednak zaměňován s termínem šikana na pracovišti (viz první kapitola), ovšem také se jedná o termín zcela specifické formy šikany na pracovišti.

Sperry definuje mobbing jako nesexuální obtěžování spolupracovníka skupinou jiných členů organizace za účelem odstranění cílového jednotlivce/jednotlivců z organizace nebo alespoň určité jednotky organizace (2009, s. 191). Někteří autoři pro „mobbing“ používají termín „horizontální“ šikana na pracovišti, právě proto, že zde chybí prvek podřízenosti (Buriro et al, 2021; Longo, 2013; Rodwell & Demir, 2012; Smetáčková et al., 2019). Beňo popisuje mobbing jako nedostatečnou schopnost komunikovat, nedostatečnou osobnost, znevažování a aroganci, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistotu, ... (2003, s. 8). Chromý navíc dodává, že mobbingem se rozumí pluralita – není to sice železným pravidlem, ale mobbing je často páchán ve vzájemné součinnosti více osob (2014, s. 53). Hlavní rolí ve vzniku mobbingu na pracovišti je osobnost mobbera, dále pak firemní kultura nebo pracovní atmosféra (Svobodová, 2007, s. 9). Další příčinou mobbingu může být i to, že spolupracovníci mezi sebou neustále soutěží o důležité organizační odměny (například o odměny za zásluhy nebo o povýšení) a mohou se domnívat, že sabotáží výkonu svých spolupracovníků mohou vytvořit „hranu“, která rozhodne o odměně v jejich prospěch (Meglich, 2012, s. 20).

Na průběhu mobbingu se podílí více autorů (Beňo, 2003; Cakirpaloglu et al., 2016; Čech, 2011; Kratz, 2005; Svobodová, 2007; Svobodová, 2008) a všichni popisují stejné čtyři fáze mobbingu. První fází je konflikt – první útoky, pokud se konflikt neřeší, přechází pak do druhé fáze. Začíná nastupovat systematický psychický teror (izolování oběti, zatajování potřebných informací, posměšky, výhružky ústní i písemné, nepřetržitá kritika, intriky, ponižování, zpochybňování pracovní kvalifikace oběti, odepření vnitropodnikového vzdělávání, …) Další fází je zveřejnění mobbingu a zásah vedení (oběť se stane „černou ovcí“ pracoviště, protože všechny zraky jsou upřeny právě na oběť, která nepodává obvyklý výkon, hodně při své práci chybuje, nebo je často nemocná). Poslední fází je vyloučení – cíle bylo dosaženo, oběť byla zničena fyzicky i psychicky (viz kapitola Důsledky), a jediným možným závěrem je odchod oběti z daného pracoviště nebo dokonce z celé organizace.

Mobbingem rozumíme horizontální šikanu na pracovišti, tedy šikanu ze strany kolegů proti jejich spolupracovníkovi. Často se navíc jedná o šikanu více osob proti jedné oběti, která čelí pomluvám, posměškům, výhružkám, což může zásadně ovlivnit její pracovní výkon a výsledky. Z oběti se nakonec stane izolovaný jedinec, který nenalézá žádné jiné východisko než odchod z pracoviště, nebo dokonce z celé organizace. Příčinou mobbingu je může být právě vnitřní konkurence na pracovišti nebo jen možné nesympatie vůči kolegovi.

## Bossing

Nadřízený, která přeruší schůzku bouchnutím knihy o stůl, nebo nadřízený, který opakovaně zvyšuje hlas na jednoho pracovníka, si nemusí zasluhovat velkou pozornost v prostředí pracoviště – jde ovšem o šikanu (Bullying Behaviors: How Security Should Respond, (2001, s. 1). Podle Glendinninga se většina pracovníků v určitém okamžiku svého života buď stala obětí nebo svědkem nadřízeného, který pracovníka zastrašuje, uráží, ponižuje nebo jej ponižuje před spolupracovníky, klienty nebo zákazníky (2001, s. 273). Šikanu ze strany nadřízených nelze přičíst výhradně žádné konkrétní formě diskriminace nebo obtěžování, ale kombinaci sociální kategorizace. Zkušenosti s diskriminací na základě pohlaví, etnické a sociální třídní diskriminace jsou umocněny „vedlejšími škodami“ způsobenými symptomy souvisejícími se stresem u pracovníků – šikana na pracovišti se zhoršuje, když člověk musí fungovat v hierarchickém vztahu k šikanujícímu nadřízenému. (Sugihara et al., 2007, s. 14-15).

Jako pachatel tedy vystupuje vedoucí zaměstnanec nebo zaměstnavatel, kdežto obětí se stává podřízený zaměstnanec nebo zaměstnanci (Chromý, 2014, s. 55). Šikana ze strany nadřízeného se dá definovat jako hanlivé poznámky, urážky nebo nadávky, fyzické chování, které by rozumná osoba považovala za ohrožující, zastrašující nebo ponižující, nebo bezdůvodné sabotování nebo maření pracovního výkonu zaměstnance jeho nadřízeným (Orey, 2007, s. 14). Sutton uvádí tucet způsobů, kterými může nadřízený znepříjemnit práci svého podřízeného: osobní útoky; zásahy do osobní zóny; nevyžádaný fyzický kontakt; hrozby a výhružky, jak slovní, tak jiné; sarkastické vtípky a škádlení s cílem ublížit; e-mailové útoky; cílené výpady, jak oběti ublížit; zostuzování a ponižování na veřejnosti; hrubé skákání do řeči; pokrytecké výpady; výhružné pohledy; záměrné přehlížení (2010, s. 14). Mezi tři hlavní faktory vzniku bossingu můžeme uvést nedostatek manažerských dovedností, autoritářské styly řízení a osobní střety (Poor management at root of bullying, 2007, s. 11). Buriro et al. ve své studii tvrdí, že pravděpodobněji jsou z hlediska pachatelů více zapojeni do šikany na pracovišti nadřízení než kolegové. Také může k šikaně dojít kvůli „bílé zdi mlčení“ (mlčenlivost ostatních na pracovišti, kteří buď lžou nebo se „dívají jinam“) – v tom případě se z nadřízených stávají obránci pachatelů a ti jsou nakonec svými nadřízenými chráněni. Prostřednictvím vlivného chování nadřízení často brání spíše tyrana než oběť (2021). Na téma „bílé zdi mlčení“ narazil ve svém článku i Murray - šikanující chování existuje někdy právě kvůli bílé zdi mlčení, která tyrana často chrání. V některých případech si vyšší manažeři toto chování přivlastňují a často chrání tyrana místo obětí (2009, s. 273). Query a Hanley uvádí, že většina hlášených případů šikany byla řízena nadřízeným/manažerem vůči podřízenému. Během amerického průzkumu bylo zjištěno, že 72 procent tyranů byli šéfové a 55 procent šikanovaných byli řadoví pracovníci. Tento scénář odráží zjištění i australského průzkumu, který odhalil, že 70 procent šikanujícího chování způsobil nadřízený nebo manažer vůči podřízeným (2010, s. 2). Jiní autoři zase tvrdí, že empirický výzkum destruktivního chování nadřízeného je relativně omezený, a to možná právě pro zničující důsledky pro podřízené i organizaci jako celek (Skogstad, 2007, s. 80). Dalším důvodem tohoto tvrzení zase může být, že lidé, kteří pracují v toxickém prostředí, začínají vnímat negativní interakce jako normální, a když je šikana přijímána jako normální, lidé přestávají zpochybňovat její škodlivost (Wilkins, 2013, s. 284).

Bossing – urážky, ponižování, dokonce fyzické útoky ze strany nadřízeného vůči podřízeným – je těžké zkoumat právě kvůli obavě obětí o potenciální ztrátu zaměstnání nebo jiným důsledkům pro ně i organizaci. Oběti se můžou obávat šikanu nahlásit u vedení organizace, protože se mohou setkat s „bílou zdí mlčení“, kdy se vedení odmítne situací zabývat nebo oběť přesvědčí, že o žádnou šikanu na pracovišti nejde. Problém „normalizace“ šikany na pracovišti se tak stává velice nebezpečným fenoménem, se kterým se musí spousta obětí na svých pracovištích potýkat.

## Staffing

Staffing lze považovat za další formu šikany na pracovišti. Jde v něm o útoky agresivního charakteru a o neférové jednání „zdola nahoru“, to znamená od zaměstnanců směrem k jejich vedoucímu (Beňo, 2015, s. 98). Autoři Patterson et al. vztahují případy šikany na pracovišti formou „zdola nahoru“ k typům moci. Tam, kde nadřízený disponuje legitimní mocí, hrozí riziko, že jeho legitimní moc nebude podřízenými akceptována (například u nadřízených ženského pohlaví). V tomto případě můžu nadřízený svou legitimní moc ztratit (nebo ji ani nezískat) a stane se tak zranitelným vůči šikaně ze strany podřízených. Dalším typem moci je moc donucovací, kdy mohou podřízení šikanovat svého nadřízeného šířením pomluv nebo falešných obvinění. Nadřízení se strukturální mocí mohou čelit nerovnováze moci – například může dojít k zatajování informací před nadřízeným ze strany podřízeného, aby tak nadřízený nemohl dosáhnout svých manažerských cílů. Další mocí je moc expertní, kdy nadřízený musí spoléhat na své podřízené z hlediska různé odbornosti, kterou disponují – to jim však dává možnost této moci zneužít a před nadřízeným důležitá fakta související s jejich odborností zatajovat. Referenční moc již z názvu naznačuje, že jsou podřízení schopni navázat vztahy s vlivnými lidmi, a to jak v rámci organizace, tak i mimo ni, a vyvíjet tak na svého nadřízeného značný tlak (2018). S tímto souhlasí i autoři Björklund et al., kteří tvrdí, že když je manažer šikanován, a to zejména ze strany podřízených, odráží to situaci, kdy ti, kdo jsou v hierarchii níže, získávají moc z faktorů, které nesouvisejí s jejich postavením – tyto faktory mohou zahrnovat kontrolu informací, odbornost a referenční sílu (2019, s. 2).

Staffing je méně obvyklou formou šikany na pracovišti, která je ovšem stejně nebezpečná jako ty předchozí. Šikana ze strany podřízeného vůči svému nadřízenému vychází z moci, kterou nadřízený disponuje a o kterou může taky přijít právě díky svým podřízeným, kteří využijí různých intrik a škodlivého chování, aby svého nadřízeného ponížili, psychicky zničili, nebo aby mu znemožnili postup k manažerskému cíli.

## Sexuální obtěžování

Autoři Steinþórsdóttir a Pétursdóttir spojují šikanu na pracovišti a sexuální obtěžování a ukazují obojí jako genderové jevy: které ženy zažívají ve větší míře než muži; kde jsou pachateli muži; s cílem udržet v organizaci genderovou hierarchii (2017, s. 165). Novinový článek z roku 2014 však uvádí, že pachateli sexuálního obtěžování na pracovišti nemusí být výhradně jen muži a obětmi zase jen výhradně ženy (Confronting Bullying in the Workplace, 2014, s. 4). Autoři Sterud a Hanvold sexuální obtěžování řadí do nepříznivých sociálních chování na pracovišti vedle šikany a konfliktů na pracovišti (2020). Ryan tvrdí, že sexuální obtěžování spadá pod šikanu na pracovišti spolu například s kyberšikanou (2016, s. 267). Další autoři zase propojují šikanu na pracovišti a sexuální obtěžování v tom, že oběti takovýchto chování mají problém přiznat dokonce i sami sobě, že jsou obětmi (Galanaki & Papalexandris, 2013, s. 2124). Huberová doplňuje, že aby se mohlo sexuální obtěžování řadit k šikaně na pracovišti, musí být obtěžování opakované a po delší časové období (1995, s. 82).

Sexuální obtěžování můžeme definovat jako nevhodné verbální nebo fyzické činy, jako jsou nechtěné sexuální návrhy vůči spolupracovníkovi, podřízenému nebo zákazníkovi (Zappalà et al., 2022, s. 14). Stejní autoři pak vysvětlují projevy sexuálního obtěžování na individuálních, organizačních a společenských úrovních. Na individuální úrovni jde o zneužití moci, když nadřízený muž dělá sexuální návrhy na podřízenou ženu, což naznačuje, že její schopnost udržet si práci závisí na tom, zda splní jeho požadavky. Na úrovni organizace to odráží vytvoření prostředí, ve kterém se podřízené ženy cítí povinny přijímat sexuální vtipy a další komentáře těch, kdo nad nimi mají formální moc. Je pozoruhodné zmínit, že incidenty sexuálního obtěžování mohou zahrnovat také sociální činitele zvenčí organizace, kteří představují společenskou úroveň (Zappalà et al., 2022, s. 14).

Se šikanou na pracovišti ve formě sexuálního obtěžování se můžou častěji setkat ženy než muži, ovšem i to není pravidlem. Nevhodné chování, fyzické i verbální, se sexuálním podtextem musí být však dlouhodobějšího charakteru a opakované, aby mohlo být považováno za šikanu na pracovišti. Oběti sexuálního obtěžování na pracovišti vnímají tlak jak ze strany samotného nadřízeného, který oběti vyhrožuje například ztrátou práce, ze strany organizace, ale i ze strany samotné společnosti.

## Kyberšikana

Kyberšikana je z velké části vnímána jako nevhodné, nechtěné chování při sociální výměně iniciované pachatelem prostřednictvím online nebo bezdrátové komunikační technologie. Rozmach chytrých telefonů a sociálních sítí za posledních 5 let zhoršilo výskyt kybernetického stalkingu a souvisejícího chování v oblasti kybernetického zneužívání. Dnes, s rozšířením webových stránek, snadným přístupem a médiem sociálních sítí, se elektronické obtěžování vyvinulo v jeden z nejrozšířenějších typů obtěžování na pracovišti. Navíc, i přes ochranu firemní politiky proti obtěžování se mnoho pracovníků cítí být zranitelní vůči kybernetickému zneužívání ze strany kolegů (Piotrowski, 2012). Buď se jedná o výhružné a urážlivé zprávy, které mají za cíl oběť ponížit, nebo se jedná o manipulaci s elektronickou komunikací – pachatelé mohou oběť například vyřadit z důležité pracovní emailové komunikace, čímž ji značně znepříjemní účast na nadcházející poradě (Ryan, 2016, s. 268). Szotkowski a Kopecký řadí kyberšikanu do problematiky šikany na pracovišti, která podle nich nemusí probíhat jen v reálném světě, ale i v tom virtuálním (2018, s. 40).

Kyberšikana je další ne tak běžnou formou šikany na pracovišti, jejíchž výskyt se však v dnešní době čím dál více rozšiřuje a zhoršuje. S rozšířením sociálních sítí ale i snadnějším internetovým přístupem je dnes velice „jednoduché“ šikanovat kolegu nebo i nadřízeného/podřízeného zaměstnance výhružnými zprávami a emaily, záměrně zatajovat důležité informace a mařit tak jeho pracovní výkon. Této formě šikany na pracovišti je zvláště těžké se vyhnout, a ještě těžší proti ní bojovat, jelikož ve virtuálním světě je možné po sobě všechny stopy škodlivého chování vymazat.

# Typologie agresora a oběti

Po kategorizaci faktorů a forem a projevů šikany na pracovišti následuje kategorizace typologií pachatelů a obětí šikany na pracovišti. Pachatelé šikany už nám vyplynuli v přechozí kapitole, ovšem nyní se podíváme na to, jaké *typy* pachatelů popisují autoři z vyhledaných zdrojů.

## Agresor

Agresorem se může za daných okolností stát kdokoliv (Čech, 2011, s. 17). Agresoři šikany na pracovišti se vyskytují nezávisle na rase, věku, náboženství a pohlaví. Jsou ovládající, impulzivní, výbušní, sebestřední, necitliví k potřebám druhých, perfekcionisté, pasivně-agresivní, netrpěliví a extrémně kritičtí a kontrolující (Lieber, 2010, s. 94). Novinový článek z roku 2010 ale zase odlišuje agresory ženského a mužského pohlaví. Ženy jsou podle národních průzkumů odpovědné za více než 40 procent šikany na pracovišti. Ačkoli mohou muži i ženy v práci šikanovat ostatní, tyranky jsou se své agresi obvykle méně přímé a více rafinovanější (The Next Step in Curbing WorkPlace Bullying?, 2010, s. 2). Kratz dodává, že ženy volí metody šikany na pracovišti založené na pomlouvání, zesměšňování nebo neustálé kritice. Muži mají sklon používat spíš strategie přidělování méně hodnotných prací, častého vyrušování, zlehčování nebo naprostého ignorování druhého, náznakového vyhrožování, kritiky politického nebo náboženského názoru (2005, s. 22).

O’Brien ve svém článku popisuje 4 hlavní typy pachatelů šikany na pracovišti. Prvním je „dvouhlavý had“, který se snaží zničit pověst oběti tím, že o ní mluví, když není poblíž, a je typický pro vládní agentury. Druhým typem je „konstantní kritik“, ten se snaží zničit oběť tím, že ji neustále kritizuje. O’Brien opět dodává, že konstantní kritik je typický pro pracoviště pojišťovacích agentur a účetních firem. Dalším typem je „strážce brány“, který přehnaně kontroluje na pracovišti personál, rozpočet, školení a čas – typický pro prodejní oddělení. Poslední typ agresora šikany na pracovišti „křičící mimi“ má za cíl označit si území pracoviště hlasitým ponižováním ostatních před klienty a ostatními kolegy, typické pro továrny a prodejce automobilů (2004). Locander a Leuchauer rozvíjí předchozí článek a O’Brienovu typologii pachatele šikany na pracovišti. Dodávají, že typ „hada“ se snaží manipulovat lidmi a jejich vnímáním událostí. Vychutnává si vytváření vlastní značky reality pohybem lidí a událostí jako psychologických pěšců na šachovnici. Jeho svět se točí kolem toho, co je umělé, a klade vysoké nároky na jeho osobní energii, aby udržel fasádu, kterou vytvořil. Tento přístup k moci zanechává v ostatních pocit, že jsou využíváni a zneužíváni, ale zároveň to umožňuje hadovi cítit se jako mistr loutek. „Přehnaný kontrolor“ trpí nízkým sebevědomím. Vždy si najde něco negativního, co může říct o svých kolezích a jejich práci. Nic není nikdy „správné“ nebo „dokonalé“, protože připustit si to znamená ztratit moc. Udržet zaměstnance pod kontrolou tím, že něco není „tak, jak by to mělo být“, je oblíbenou taktikou kontrolorů, jak postavit lidi do defenzívy. Jak důvěra zaměstnanců v průběhu času eroduje, jsou postaveni před životní volbu „zůstat a demoralizovat se“ nebo „utéct na vyšší morální půdu“. Ať tak či onak, kontroloři udržují psychickou rovnováhu racionalizací, že dobrou pomoc je těžké najít nebo že lidé prostě nemají smysl pro detaily potřebné pro práci pro společnost. „Strážce brány“ využívá pozici, informace, zdroje a jakékoli další možné prostředky k udržení určitých lidí v submisivní pozici. V tomto případě jsou zaměstnanci postaveni před život ve světě, kde se jim říká věci jako: „není to v rozpočtu“; „rádi bychom, ale možná příští rok“; „můj šéf mi to nedovolí“; nebo „je to v rozporu s firemní politikou“. Takovéto fungování na pracovišti, kdy je vše zamítnuto, nutí některé zaměstnance najít si jiné odbytiště pro svou motivaci a energii. „Řvoucí mimi“ věří, že svět bude reagovat jen na záchvaty vzteku. Dostatek důkazů nasvědčuje tomu, že „vrzající kolo dostane oleje“. Tento chrlič ohně není tak běžný jako „had“, ale jeho ochrannou známku – často vybuchující osobnost – je těžké přehlédnout. Na tomto typu pachatele je zajímavé to, že se lidé v jeho blízkosti naučí jeho řeči neposlouchat a pokračovat v práci jako obvykle (2005). Huberová popisuje 3 typy pachatelů šikany na pracovišti – strůjci (agresivní a soutěživé povahy, šikanu používají pro potvrzení vlastních hodnot); náhodní pachatelé (šikana vzniká při nedorozumění, síly jsou na začátku konfliktu vyrovnané, ovšem nakonec jeden získá převahu a trvale šikanuje druhého); spoluúčastníci (sice se na šikaně přímo nepodílejí, ovšem jejich pasivním postojem šikanu podporují) (1995, s. 23-24). Beňo zase vyzdvihuje rozdělení typologií agresorů šikany na pracovišti autora Tocha: násilníci posilující svůj sebeobraz mají strach, že jsou bezcenní, proto se snaží ostatní šikanou přesvědčit o své tvrdosti a nebojácnosti; násilníci, kteří mají strach, že jim ostatní poškozují image, se proti nim brání agresí; násilníci, kteří jsou přesvědčeni, že jim ostatní musí sloužit, při odmítnutí reagují násilně; násilníci bránící svou pověst se chovají násilně, protože jim byla připsána vůdcovská role; tyrani a sadisté, kteří mají potěšení z utrpení druhých; násilníci se sklonem k sebeobraně se neustále obávají, že pokud nezaútočí první, zaútočí na ně první ostatní (Toch, 1969 cit. Beňo, 2015, s. 147). Beňo však také uvádí vlastní typologie pachatelů šikany na pracovišti: klasický bosser (nadřízený, který ukazuje, „kdo je na pracovišti pánem“); závistivec (jeho oběť má často kvality, které on sám nemá); zbabělec (šikanuje ze strachu, z nedostatku sebevědomí); škodolibec (dělá mu radost šikanovat ostatní, zčásti z důvodu „nudy“ na pracovišti); tradicionalista (nelíbí se mu, když se na pracovišti zavádí revoluční nápady nových mladších kolegů); „ušlechtilý pomocník“ (manipulátor, který „je proti násilí a zničí každého, kdo není“) (2003, s. 75-76).

Agresorem šikany na pracovišti se může stát za jistých okolností každý z nás. Někteří autoři však dodávají určité předispozice, které vedou jisté jedince k šikaně vůči svým kolegům/podřízeným na pracovišti. Mohli jsme poznat spoustu různých typologií pachatelů šikany a jejich pohnutky nebo záměry, ale také rozdílnost v šikaně na pracovišti ze strany ženského a mužského agresora, kteří se podle studií na šikaně na pracovišti podílejí zhruba stejnou mírou.

## Oběť

Obětí je často jedinec, který se stává obětním beránkem, který je odpovědný za všechno zlo na pracovišti. Oběť není chováním agresora vinna, ovšem často ji svědci šikany považují přinejmenším za spoluviníka. Oběť je zasahována na jejím nejslabším místě s cílem paralyzace a probuzení pocitů viny. Pro agresora je důležité, aby oběť nějaký čas šikaně odolávala a bránila se a až potom podlehla. Oběť je často důvěřivá a naivně doufá, že se agresor omluví (Čech, 2011, s. 18). Podle autorů Roscingo et al. ti, kteří zastávají strukturální pozice na pracovišti s velkou mocí, budou vystaveni většímu riziku šikany. Mezi takové pozice patří pracoviště charakterizovaná jako primárně menšinová nebo ženská (tato skupina se zdá být nejzranitelnější) a místa s nízkým platem a/nebo nejistotou zaměstnání – pracovníci bez jistoty zaměstnání jsou zranitelní vůči všudypřítomné šikaně a vykořisťování, které není zprostředkované žádným zájmem o jejich materiální nebo emocionální blaho. Většinu kontextů šikany lze tedy charakterizovat jako případy vysoké úrovně nerovnosti a bezmoci. Na druhou stranu pracovníci ve vysoce placených zařízeních mohou také trpět šikanou. V těchto scénářích může být na vině intenzivní konkurence a prostředí „tlakového hrnce“ (2009). Sperry vztahuje typizaci oběti k individuálním faktorům šikany na pracovišti. Tvrdí, že obětí šikany se může stát ten, který trpí psychologické problémy (například depresí, úzkostí, nejistotou) nebo trpí přehnanou podezřívavostí, anebo se již v minulosti staly obětí šikany na pracovišti. Dále pak také ten, který se soustřeďuje na svou kariéru, může být náchylnější k šikaně na pracovišti, protože jeho osobní identita je tolik spjata s tou profesní (2009, s. 193-194). Lidé s narušeným duševním zdravím mohou porušovat očekávání, obtěžovat ostatní, a dokonce porušovat společenské normy zdvořilých a přátelských interakcí, a tak u ostatních vyvolávat agresivní chování (Nielsen et al., 2011, s. 43). Huberová uvádí, že oběti šikany na pracovišti obvykle bývají osamocené (například genderová nerovnováha na pracovišti), nápadné (například lidé s tělesnou vadou), úspěšné (povýšení kolegy může být katalyzátorem šikany na pracovišti) nebo nové (nový kolega na pracovišti může být vzdělanější, mladší, mít větší potenciál – stává se tedy hrozbou) (1995, s. 21). Na druhé straně Lieber zase tvrdí, že oběti jsou obecně nezávislé, jsou to zkušení pracovníci, na které se noví zaměstnanci obracejí s žádostí o radu, jsou oblíbenější, mají více sociálních dovedností a pravděpodobně mají větší emoční inteligenci než jejich tyrani. Mají empatii (i pro své tyrany). Další obecně líčenou charakteristikou obětí je, že jsou etické a čestné – ne podvodníci. Některé oběti jsou spíše těmi, kdo podvodné praktiky odhalí. Oběti také bývají bezelstné. Ti, kteří jsou nejsnáze zneužitelní, jsou lidé s touhou pomáhat, léčit, učit, rozvíjet a vychovávat druhé. Oběti jsou nekonfliktní. Na agresi nereagují agresí (jsou tak morálně nadřazené). Ale cenou za zjevnou submisivitu je to, že tyran může jednat beztrestně (pokud zaměstnavatel také nic nedělá) (2010, s. 95). Autoři Sugihara et al. ve své studii tvrdí, že jak stereotypizace, tak prožívání sebe sama jako stereotypní a diskriminovanou jsou složitě zapojeny do procesu vytváření smyslu u obětí šikany na pracovišti. Tento aspekt aktivního smyslového procesu oběti je velmi důležitý. I když se pracovníci cítí jako oběti, nejsou pasivní. Nejen, že aktivně vyvíjejí a zavádějí strategie pro řešení šikany, ale hluboce přemýšlejí jak během své zkušenosti, tak i po ní o důvodech, proč k ní došlo a jak by bylo možné situaci v budoucnu řešit nebo se jí vyhnout. Vyšší management, asistenční programy pro zaměstnance a školicí programy pro manažery se musí z jejich pohledu hodně naučit (2007, s. 15). Protože oběti pravděpodobně reagují na šikanu na pracovišti částečně na základě jejich vnímání závažnosti šikany, kterou zažívají, je v nejlepším zájmu organizací porozumět hlavním determinantům tohoto vnímání. Organizace si také musí uvědomit, že to, že nejsou žádné stížnosti, neznamená, že na jejich pracovištích neexistuje šikana (Meglich, 2012, s. 21).

Stejně jako u agresora, obětí šikany se může stát kdokoliv z nás, ale jisté předpoklady tuto šanci zvyšují. Na jedné straně autoři uvádí, že oběť šikany je často na pracovišti v menšině, může trpět psychologickými problémy – depresí, úzkostí, paranoiou, a také se už mohla v minulosti obětí šikany na pracovišti stát. Oběť může být na pracovišti osamocená, outsiderem, nebo nová. Jiní autoři však zase udávají, že obětí šikany může stát i jedna z oblíbených lidí na pracovišti, která je srdečná, nápomocná, nekonfliktní. Důležité však je, aby si oběť šikanu na pracovišti přiznala a napomohla tak řešení stejné situace jiné potenciální oběti, protože samotná organizace často existenci šikany na pracovišti „nevidí“. Protože to, že organizace problém nevidí, neznamená, že neexistuje. Šikana na pracovišti totiž může organizaci svými důsledky silně ohrozit.

# Důsledky

V následující kapitole odhalíme nebezpečné dopady šikany na pracovišti, a to jak na oběť, tak i na samotné pracoviště nebo i celou organizaci. Šikana na pracovišti, i když není smrtelná, může organizaci přijít velmi draho. Například když se šikana změní v násilí. Pokud organizace dovolí, aby represivní chování pokračovalo nekontrolovaně, může to vyvrcholit v napadení nebo vyhrožování újmou. Šikana také vytváří ztráty díky nižší produktivitě. Podle odborníků na duševní zdraví se ukázalo, že šikana způsobuje pracovníkům psychická a fyzická traumata. Tvrdí, že tísnivá pracovní atmosféra způsobuje deprese, úzkost, a dokonce i nemoci prostřednictvím represe imunitního systému – to vše může mít podstatný dopad na produktivitu organizace. V nedávném průzkumu v USA 12 % z 1300 pracovníků uvedlo, že „se hodili marod“ kvůli stresu způsobenému jejich pracovním prostředím. Jeden z pěti respondentů uvedl, že v určitém okamžiku opustil zaměstnání z podobných důvodů. Organizace mohou nést odpovědnost i v soudních sporech, pokud nechají šikanu na pracovišti bez kontroly (Bullying Behaviors: How Security Should Respond, 2001, s. 12). S tímto souhlasí i autoři Hauge et al., kteří uvádí, že zaměstnanci vystavení stresujícím pracovním podmínkám budou vnímat určitou úroveň distresu, který, nebude-li adekvátně zvládnut, bude mít za následek psychickou (například úzkost), fyzickou (například somatické symptomy) nebo behaviorální zátěž (například agresi) jako výsledek tohoto stresového procesu. Důsledky pracovního stresu se mohou projevit individuálně s ohledem na zhoršenou „pohodu“ mezi zaměstnanci, ale mohou také ovlivnit organizaci jako celek zvýšenou mírou fluktuace a sníženou ziskovostí organizace (2010, s. 426).

Šikana na pracovišti ovlivňuje spokojenost a oddanost jednotlivců vůči jejich práci, jejich touhu zůstat u zaměstnavatele a ochotu být přítomen v práci, a má tak nepříznivý dopad na efektivitu a efektivitu pracovních skupin i celé organizace v dlouhodobém časovém horizontu. Docházka do práce je však pro většinu lidí nutností z hlediska platu a závazků vůči dalším povinnostem, a proto je obvykle nevyhnutelná. Mnoho obětí šikany se také může zdráhat opustit svá zaměstnání, protože odchod by znamenal rezignovat na jejich agresory a tolerovat tak porážku (Hauge et al., 2010, s. 430-431). Navíc jiní autoři zase poukazují na to, že ačkoli některé stresory, jako je šikana na pracovišti, nejsou život ohrožující, mohou představovat významnou životní událost, kterou lze považovat za traumatickou. V případě šikany je to konceptualizováno jako eskalující proces, ve kterém je cíl stále více stigmatizován a viktimizován a není schopen se se situací vyrovnat – důsledky pro oběť jsou pak podobné rysům posttraumatické stresové poruchy, což má za následek sníženou schopnost najít si nové stabilní zaměstnání (Rodríguez-Muñoz et al., 2010, s. 2629). K zajímavému závěru dospěli ve svém výzkumu i autoři Sterud a Hanvold, kteří zjistili, že duševní distres předpovídal šikanu, konflikty na pracovišti a hrozby/násilné činy, což naznačuje možný začarovaný kruh mezi nepříznivým sociálním chováním a duševním utrpením (2020, s. 332).

Z knižních zdrojů na důsledky šikany na pracovišti poukazuje Svobodová, která rozlišuje důsledky pro jedince a důsledky pro organizaci. Mezi důsledky šikany pro jedince uvádí psychické důsledky (neklid, nervozita, úzkost), psychosomatické důsledky (bolesti hlavy, zad, trávící problémy) a sociální důsledky (narušení nejen pracovní pohody, ale i všech vztahů jedince). Mezi důsledky pro organizaci pak Svobodová uvádí menší kreativitu, nižší produktivitu, špatnou docházku, fluktuaci zaměstnanců. Navíc dodává, že šikana na pracovišti neovlivňuje pouze její oběť, ale i celý kolektiv pracovníků. Tím se vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí – tým se rozpadá, roste neochota kolegů pomáhat, vznikají zbytečné konflikty, snižuje se motivace a uspokojení z práce. Tohle vše směřuje ke snížení efektivity, kvality a poklesu morálky celé organizace, což se jistě projeví i na jejích ziscích. To, že z pracoviště odejde oběť, může znamenat možné poškození firemní pověsti. Zároveň firma může z důsledku šikany a negativního pracovního prostředí ztratit i další schopné zaměstnance. Z toho vyplývá problém fluktuace, který se sebou nese i vysoké náklady na nábor a zaučení nových zaměstnanců. To vše vede ke snížení výkonosti organizace, což v extrémních případech může skončit až jejím zánikem (2008, s. 82-86).

Odhalili jsme tedy zničující dopady šikany na pracovišti nejen na fyzickou, psychickou a sociální stránku oběti, ale i na celou organizaci. Narazili jsme také na jakýsi začarovaný kruh, který zahrnuje oběť šikany a psychické problémy. V předchozí kapitole jsme totiž zjistili, že obětí se může častěji stát jedinec s psychickými problémy, jako je úzkost nebo deprese, ovšem v této kapitole jsme zase zjistili, že i samotná šikana tyto problémy jedinci způsobuje. Proto je velice složité se z tohoto začarovaného kruhu dostat. Takový jedinec často volí odchod z organizace, což zapříčiní další řadu důsledků, které stojí organizaci spoustu financí, ale taky může ohrozit její fungování na trhu ať už špatnou pověstí, tak i možným zánikem. Jak jde tedy šikanu na pracovišti vyřešit a vyhnout se tak těmto zničujícím důsledkům?

# Řešení

Poslední kapitolou této práce popíšeme možnosti řešení šikany na pracovišti. Na úvod Ferris ve své studii popisuje 3 různé typy reakcí organizace na šikanu na pracovišti a její možná řešení. Prvním je typem je „nevidět žádné zlo“ – organizace tohoto typu uvedly, že identifikované negativní chování je v organizaci přijatelné a normalizovali jej. Organizace příležitostně uznala poškození zaměstnance, ale považovala to za jeho slabost a následně mu doporučila, aby se „ztvrdil“ a stal se odolnějším vůči chování, které zažil. Tito zaměstnanci měli tendenci odcházet, místo aby požadovali další pomoc od společnosti. Dalším typem je reakce „neslyšet zlo“ – tyto organizace prokázaly základní nepochopení konceptu šikany a označily tyto zážitky za konflikt osobností. Uznaly, že konflikt existuje, ale pokládaly za odpovědné obě strany a často „obviňovaly oběť“ z toho, že má typ osobnosti, který tyrana dráždil. Nejčastější odpovědí organizace na šikanu bylo, aby si problém vyřešili sami mimo pracovní dobu. Tato reakce je pro zaměstnance nejškodlivější, protože zaměstnanci očekávají, že organizace zasáhne do situace šikany a zajistí, aby v práci zažili respekt, a očekávají zavedení jistých zásad a pravidel proti šikaně na pracovišti. Když se tato očekávaní nenaplnila, zaměstnanci se cítili zrazení. Zaměstnanci z těchto typů organizací měli tendenci hledat právní kroky, jakmile pochopili, že od své organizace nedostanou aktivní podporu. Posledním typem reakce je „nemluvit zlo“ – tento typ reakce byl jediný nápomocný. Organizace uznala, že chování šikany bylo nevhodné a škodlivé. Tento typ reakce odrážel firemní hodnotu respektu vůči zaměstnancům. Tento typ organizace aktivně zapojil zaměstnance, který šikanu nahlásil, prošetřil stížnost a podnikl proti ní jisté kroky. Je zajímavé, že tyto organizace již dříve zažily vážná obvinění ze šikany, která byla špatně řízena a vyústila v soudní spor nebo byla velmi rušivá pro manažera nebo pracovní skupinu. Tyto organizace poznaly důležitost respektu na pracovišti a přehodnotily svou organizační politiku neobtěžování a následně do této politiky zahrnuly šikanu. Tyto organizace také zavedly školení zaměstnanců a nadřízených ohledně šikany (2004, s. 391-393). Kratz uvádí 5 způsobů řešení, jak se může organizace proti šikaně na pracovišti postavit. Prvním je stanovení firemních zásad, které budou obsahovat soubor hodnotových představ a norem chování, všeobecné zásadní prohlášení podnikového vedení ke strategickým záměrům a definice podnikového cíle a oborů činnosti. Dalším způsobem je kooperativní styl řízení, který podporuje například zdravou komunikaci. Třetím způsobem řešení je krizové centrum, tedy přijmout zvláštního pověřence, který bude mít na starost všechny konflikty na pracovišti. Čtvrtým způsobem uvádí Kratz kolektivní smlouvu – smlouvu, která bude představovat jakýsi morální kodex proti šikaně na pracovišti. Posledním řešením uvádí právní kroky (2005, s. 41-47).

V rámci řešení šikany na pracovišti je oběti šikany doporučováno několik postupů. Björklund et al. doporučují oběti: strategie řešení zaměřené na problém, jako jsou sociální zvládání (hledání podpory u kolegů), konfrontace (konfrontace agresora před nadřízeným) a „využití manažerského mandátu“ (tedy přesunutí agresora na jiné pracoviště); dále doporučují řešení zaměřené na emoce, tedy sociální zvládání (podpora rodiny a přátel), zvládání samoty (oběť se od šikany emočně izoluje), vyhýbání se (izolování se od agresora a kolektivu); a na závěr opuštění organizace – tlak na oběť je tak vysoký, že jediným možným řešením zůstává jen odchod z organizace (2019, s. 9-11). Gewin zase uvádí 4 kroky řešení šikany na pracovišti. Prvním je potvrzení, že jde skutečně o šikanu – důležité je získat důkazy. Druhým krokem je hledání podpory – mezi kolegy, v rodině nebo u přátel. Dalším krokem je zvážení neformálních a formálních cest stížností – neformální stížnost však může fungovat pouze, pokud je šikaně čeleno včas. Posledním krokem Gewin uvádí vědět, co očekávat po podání stížnosti – poté, co oběť podá formální stížnost, musí se připravit na veliký tlak jak ze strany agresora, tak i samotné organizace, velice často pak nastane silně negativní atmosféra, která nakonec přinutí oběť organizaci opustit (2021, s. 300-301). Beňo uvádí pět základních pravidel obrany před šikanou na pracovišti. Prvním pravidlem je rozhodnout se, zda v organizaci zůstat a bojovat, nebo odejít (dodává, že jednou bude muset oběť stejně odejít). Pravidlem číslo dva je postavit se agresorovi čelem – ukázat, že se oběť jen tak nenechá šikanovat. Třetí pravidlo radí najít si spojence – opět je zde uváděna rodina, přátelé, kolegové, ale i internet a sociální média. Čtvrtým pravidlem je sběr důkazů – písemnosti o zaměstnání, deník, dokumenty jako například zápisy z porad a zákoník práce. Posledním pravidlem Beňo uvádí, aby oběť doufala v nejlepší, ale připravila se na to nejhorší. Jediným řešením šikany na pracovišti je pro oběť obvykle pouze odchod z organizace (2003, s. 81-86).

Je tedy spousta způsobů řešení šikany na pracovišti. Organizace může řešit šikanu několika způsoby, od zavedení kolektivní smlouvy po právní kroky. Ovšem pro oběť se zdá být pouze jedno východisko, a to odchod z organizace. Ačkoliv se zdá, že celý tento boj oběti proti svému trýznitelovi je ve výsledku zbytečný, nesmíme zapomínat na tvrzení uvedené v podkapitole Oběť – právě aktivní kroky oběti proti šikaně na pracovišti pomáhají „otevřít oči“ organizaci a jejímu vedení, aby i oni podnikli proti šikaně na pracovišti rázné kroky a zamezili tak jejímu dalšímu výskytu.

## Podpora

V této podkapitole se podíváme na možnosti řešení šikany na pracovišti v rámci podpory různých aktérů. První z nich je role vedoucího. Díky podpoře nadřízeného si mohou oběti šikany s větší pravděpodobností zachovat pohled na svět jako spravedlivý a samy na sebe jako důstojné a významné osobnosti. Podporující vedoucí může být zvláště prospěšný s ohledem na vývoj a provádění intervencí, kde je cílem snížit dopad šikany v případě, že k ní již došlo (Nielsen et al., 2019, s. 50-51). Výzkumníci Srivastava a Agarwal ve svém výzkumu zjistili, že podpora ze strany nadřízeného má významný dopad na vztah mezi šikanou na pracovišti a záměrem odejít, což znamená, že různé úrovně vnímané podpory ze strany nadřízeného povedou k odlišné reakci na šikanu na pracovišti. Pokud tedy zaměstnanci, kteří jsou šikanováni, mají vysokou vnímanou podporu ze strany vedoucího, budou mít výrazně menší úmysl z organizace odejít než zaměstnanci s nízkou vnímanou podporou ze strany vedoucího (2020, s. 1556-1557). S tímto výsledkem souhlasí i výzkumníci Rossiter a Sochos (2018). Nesouhlasí s ním však výzkumníci Clausen et al., kteří došli ve svém výzkumu k závěru, že nemohou potvrdit souvislost mezi podporou nadřízeného a šikanou na pracovišti, ovšem můžou potvrdit, že míra podpory nadřízeného ovlivňuje souvislost mezi šikanou na pracovišti a rizikem invalidního důchodu (2019, s. 946). K podpoře ze strany vedoucího Blomberg a Rosander přidávají ještě podporující roli ze strany kolegů a dodávají, že jsou obě tyto role provázané, protože jelikož má vedoucí nejen možnost ovlivňovat pracovní prostředí pro jednotlivého pracovníka, ale i pracovní prostředí jako celek, je možné, že podpora ze strany spolupracovníků je alespoň zčásti závislá právě na vedoucím. Navíc však ve své studii zjistili, že nedostatek důvěry ve vztahu s vedoucím může blokovat příznivé účinky vnímané podpory kolegů například v případech, kdy nadřízený nejenže nedokáže poskytnout podpůrné vedení, ale ve skutečnosti se chová jako agresor (viz podkapitola Bossing) (2019).

Další rolí podporující řešení šikany na pracovišti je role HR – lidských zdrojů (*human resources*). Lidské zdroje hrají klíčovou roli v prevenci a zmírňování situací šikany na pracovišti. Jedním z nejdůležitějších faktorů při zmírňování šikany na pracovišti je, zda je organizace zaměstnanci vnímána jako proaktivně propagující prostředí bez šikany na pracovišti. Pokud je dovoleno, aby šikana na pracovišti pokračovala, začne cyklus demoralizace, oběť se může cítit neschopná bojovat s tyranem, nebo se mu dokonce postavit (Carden & Boyd, 2010, s. 149). Lieber však uvádí několik zásad, kterými by se lidské zdroje měly řídit. Je důležité, aby lidské zdroje přistupovaly ke každé z těchto stížností vážně, a to i v případě, že zaměstnanec již dříve podal neopodstatněné stížnosti. Pokud stížnost nezahrnuje chráněnou klasifikaci, lidské zdroje by přesto měly vyhodnotit, zda chování neporušilo nějaké organizační zásady, a pokud ano, prošetřit a přijmout vhodná opatření. Během této schůzky pro přijímání stížností by si personální oddělení a/nebo vedení měly dávat pozor, aby nečinily právní závěry, nevyjadřovaly názory, ignorovaly stížnost nebo se neomlouvaly (2010, s. 99). V novinovém článku autor Pinsky uvádí, že odborníci na lidské zdroje mají obecně větší zkušenosti a zájem o řešení problémů se šikanou na pracovišti než manažeři. Ale zároveň upozorňují, že někdy jsou součástí problému právě lidské zdroje nebo management. Proto by měla oběť šikany při rozhodování, s kým o šikaně mluvit, použít svůj nejlepší úsudek (2013, s. 16A). Pro Glambeka et al. je role lidských zdrojů velice důležitá, protože personalisté možná budou muset mezi oběťmi šikany obnovit jistotu zaměstnání. Během procesu šikany mohly být ohroženy důležité rysy práce oběti. Personalisté by tak měli například zajistit, aby nedošlo k žádnému nechtěnému a nelegitimnímu přemístění nebo změně pracovních úkolů a aby nebyly promarněny kariérní příležitosti. Kromě toho by se oběti neměly bát o trvalost svého zaměstnání a měly by být důkladně ujištěny, že jejich zaměstnání není ohroženo (2014, s. 264). Autor Bangaruswamy ve svém článku apeluje na personalisty, že je čas, aby se lidské zdroje postavily a šikanu na pracovišti zahnaly. Z hlediska lidských zdrojů se musíme podívat na širší obraz nejen oběti, ale také svědka, a jak může ve skutečnosti vybudovat „toxické“ prostředí a ponižující kulturu (2019, s. 46).

Podpora jak ze strany vedoucího/nadřízeného, tak i kolegů, může být pro řešení šikany na pracovišti zásadní. Právě tato podpora může oběti napomoci šikaně na pracovišti čelit, ale také získat odvahu a organizaci kvůli šikaně na pracovišti neopouštět. Další zásadní rolí k řešení šikany na pracovišti je role lidských zdrojů, které by měly proti šikaně podniknout aktivní kroky, ale zároveň učinit jistá preventivní opatření. Nejdůležitější však je, aby lidské zdroje braly stížnosti obětí na šikanu na pracovišti vážně a napomohly k jejímu vyřešení a začlenění oběti zpátky do kolektivu pracoviště.

## Mediace

Ve vyhledaných zdrojích se v rámci řešení problematiky šikany na pracovišti také často objevovala mediace. Mediace je vhodný systém pro řešení šikany na pracovišti, protože povzbuzuje lidi v konfliktech, aby vnímali a přijímali své společné rysy, aby uznali své odlišnosti a viděli sami sebe jako oddělené od svých protivníků, s jasnými hranicemi, identitami, zájmy a právy. Mediace obecně prochází čtyřmi fázemi: úvodem, vyprávěním příběhu, řešením problémů a výsledným řešením (Seagriff, 2010). Jenkins však zase uvádí, že na otázku, zda je mediace vhodná pro stížnosti na šikanu, neexistuje jednoznačná odpověď. Nicméně tvrdí, že mediace může být stále užitečnou možností, pokud se konflikt nestal destruktivním a jedna strana nechce zničit druhou nebo ovládnout druhou násilím. Dále důvěrnost při mediaci není nikdy absolutní a mediátoři jsou vázáni „povinností péče“ zastavit mediaci a reagovat na jakékoli hrozby (ať už explicitní, nebo skryté) pro bezpečnost kteréhokoli účastníka. Také dodává, že mediace s těžce traumatizovanou obětí není vhodná, aniž by se oběti dostalo významné psychologické podpory a odborného poradenství s někým, kdo je obeznámen s nuancemi šikany na pracovišti (2011, s. 33). Autoři Lempp et al. k tématu mediace šikany na pracovišti vypracovali 5 doporučení pro mediátory v rámci případů šikany na pracovišti. Prvním doporučením je, aby při mediaci případu šikany na pracovišti mediátoři věnovali zvláštní pozornost emoční bezpečnosti stran. Toho lze nejúčinněji dosáhnout v počátečních fázích mediačního procesu. Zejména se doporučuje, aby mediátoři provedli řadu samostatných schůzek s každou ze stran, než je spojí na společné schůzce. Jako druhé doporučení autoři uvádí, že aby se vyřešil problém nerovnováhy moci mezi stranami v případě šikany, měli by mediátoři prodiskutovat se stranami možnost a potenciální výhody přizvat si na jakékoli společné setkání během mediace podporující osobu (například rodinné příslušníky, přátele, kolegy a právníky), kterým důvěřují a v jejichž přítomnosti se cítí pohodlně. Dalším doporučením je, aby mediátoři svou roli vnímali v širším kontextu a zvážili možné cesty, jak ovlivnit širší organizační kontext, ve kterém se šikana vyskytuje, a řešili strukturální příčiny šikany na pracovišti. Mediátoři by se měli zejména snažit navázat kontakt s manažery a personálními pracovníky organizací, ve kterých mediaci provádějí, aby mohli transformovat nepřátelské a/nebo toxické pracovní kultury a zvýšit tak povědomí zaměstnanců a manažerů o případech šikany na pracovišti. Čtvrtým doporučením je, aby intervence mediátora v případě šikany na pracovišti proběhly co nejdříve, aby se zastavila eskalace šikanujícího chování a zabránilo se další viktimizaci. Tyto intervence nemusí nutně provádět profesionální mediátoři. Místo toho by vedoucí týmů, manažeři, personální personál nebo dokonce kolegové měli být školeni a povzbuzováni k neformálnímu zásahu neutrálním a nestranným způsobem, pokud na pracovišti pozorují situace, které připomínají šikanu. A jako poslední autoři doporučují, aby mediátoři na pracovišti při řešení případu šikany na pracovišti zvážili možnost kombinované intervence, která by zahrnovala mediaci na pracovišti i vyšetřování na pracovišti. Tyto dva procesy se mohou vzájemně doplňovat v tom, že vyšetřování je nejvhodnější pro řešení faktických a právních aspektů případu šikany, zatímco mediace může nejúčinněji řešit potřeby a budoucí chování stran. Vzhledem k principu přirozené spravedlnosti také důrazně doporučují, aby roli zprostředkovatele a roli vyšetřovatele vykonávaly různé osoby (2020, s. 679-680).

Řešení šikany na pracovišti mediací někteří autoři doporučují, jiní jsou zase k mediaci v tomto kontextu skeptičtější. Faktem ale zůstává, že mediace může napomoci oběma stranám šikany na pracovišti právě proto, že tak mohou vnímat své společné rysy, mohou se oprostit od vzájemného konfliktu a prodiskutovat jejich vzájemný problém před zkušeným mediátorem, který oběma stranám napomůže k výslednému řešení. Samozřejmě se i mediátor musí v rámci řešení šikany na pracovišti řídit jistými pravidly a doporučeními, aby zaručil nejhladší průběh společných sezení. Dále by bylo optimální na pracovišti zaučit právě pro tyto případy šikany například personální pracovníky, vedoucí týmu nebo některé kolegy, kteří by napomohli k včasnému odhalení vznikající šikany na pracovišti, ale i k jejímu následnému řešení.

Závěr

Šikana na pracovišti je problémem, se kterým se musí někteří z nás ve svém pracovním životě potýkat každý den. Jde o problém, který ničí nejen samotnou oběť, ale i kolektiv, klima pracoviště, a dokonce celou organizaci. Šikana na pracovišti je fenoménem, který se v posledních letech rozmáhá čím dál více. Díky tomu však na světě vychází stále více odborných článků a publikací, které pomáhají toto zlo na pracovišti odhalit a doufejme i zahnat. Tato přehledová práce měla za cíl kategorizovat šikanu na pracovišti – její faktory, nebezpečné formy, typologie agresorů i obětí, důsledky na oběť i organizaci a řešení v rámci pracoviště či samotné organizace.

První kapitola byla věnována vymezení v rozdílech terminologií, se kterými jsem se v analýze vyhledaných zdrojů setkala – bullying, mobbing, harassment. Na základě tohoto vymezení jsme mohli pochopit rozmanitost v publikacích jak zahraničních, tak i knižních z knihovny. Na základě této kapitoly jsem mohla všechna tato terminologická pojetí považována za synonyma rozlišit a dále je v přehledové studii zahrnout do šikany na pracovišti na základě kontextu daného autorem. Druhá kapitola této přehledové studie kategorizovala nejrůznější faktory, které ovlivňují nebo podmiňují výskyt a trvání šikany na pracovišti. V této kapitole jsme mohli spatřit jistou provázanost a blízkost kategorií různých autorů. Setkali jsme se jak s konkrétnějšími kategoriemi, tak i obecnějšími skupinami, které se v některých případech i překrývaly – například rozdělení skupin rizikových faktorů na individuální, skupinové a organizační, které pak zahrnovaly konkrétnější faktory. Někteří autoři zase faktory šikany vztahovali spíše ke klimatu organizace, kultuře organizace, vedení organizace nebo i k organizační struktuře. Dále jsme narazili i na rizikové profese – zdravotnictví a pohostinství, které jsou sami o sobě z důvodu jejich specifičnosti náchylnější k šikaně na pracovišti než profese jiné. Mohli jsme také pozorovat jistý rozdíl v pojetí faktorů šikaně na pracovišti mezi zdroji zahraničními a zdroji knižními. Knižní zdroje se spíše soustředily na psychologickou stránku této problematiky, kdežto zahraniční články pojednávali spíše o organizačním prostředí a faktorech týkajících se vedení firmy nebo i organizační struktury. Třetí kapitolou jsme kategorizovali formy šikany na pracovišti s jejich projevy. Od horizontální šikany na pracovišti – mobbingu, přes vertikální šikanu – bossingu, až po šikanu „zdola nahoru“ – staffingu. Dále jsme však na základě zdrojů k formám šikany na pracovišti přiřadili ještě sexuální obtěžování a kyberšikanu. Všechny tyto formy se projevovaly na pracovišti různými způsoby a prováděli je různí agresoři, kteří šikanou cílili na různé oběti. Tímto jsme se dostali ke čtvrté kapitole, ve které jsme popsali typologie jak agresora, tak i jeho oběti. Agresorem i obětí šikany na pracovišti se může stát každý z nás – narazili jsme však na několik předpokladů, které přispívají k tomu, aby se jedinci chovali násilně vůči svým kolegům/podřízeným/nadřízeným na pracovišti, anebo naopak, aby se stali snadnou kořistí pro tyto pachatele. Autoři uvádí různé rozdělení typů pachatelů – hada, kontrolora, strážce brány, řvoucí mimi. Čeští autoři zase uvádí typy jako strůjci, náhodní pachatelé, spoluúčastníci nebo typy jako klasický bosser, závistivec, zbabělec, škodolibec, tradicionalista, „ušlechtilý pomocník“. Pro oběti šikany na pracovišti je pak typické, že jde o osamělé jedince, nápadné, s psychickými problémy nebo dřívějšími zkušenostmi s šikanou na pracovišti, nebo nové pracovníky. Jiní autoři zase uvádí, že obětí šikany na pracovišti se může stát i oblíbená, nekonfliktní osoba, která je zkušená a všem na pracovišti nápomocná, nebo která je úspěšná. V páté kapitole jsme odhalili závažnost důsledků šikany na pracovišti, jak pro oběť, kterou může šikana poškodit fyzicky, psychicky nebo sociálně, nebo ji může stigmatizovat v dalším profesním životě, protože byla dohnána k odchodu z organizace, tak pro samotné pracoviště či organizaci, která může čelit výrazným ztrátám po finanční i personální stránce z důvodu zhoršení klimatu v organizaci nebo v samotném kolektivu pracovníků, kteří pak z organizace mohou také odejít, čímž musí organizace čelit snížené efektivitě, zvýšené fluktuaci a vysokým finančním výdajům na nábor a zaškolení pracovníků nových. Jak tedy problematiku šikany na pracovišti řešit bylo tématem poslední kapitoly této přehledové studie. Oběť i organizace mohou podstoupit několik kroků. Organizace může řešit šikanu na pracovišti kroky od stanovení firemních zásad, přes kooperativní styl řízení a krizové centrum po kolektivní smlouvu, a nakonec právní kroky. Oběti je doporučováno vyhledat sociální podporu, konfrontovat svého agresora, sbírat důkazy o šikaně na pracovišti, podat formální stížnost nebo také podniknout právní kroky. Dále jsme mohli poznat i různé činitele, které mohou napomoci šikanu na pracovišti vyřešit, ať už jde o nadřízené, kolegy nebo oddělení lidských zdrojů. Také jsme narazili na metodu řešení šikany na pracovišti – mediaci, která může pomoct oběma stranám jejich konflikt vyřešit.

Ovšem smutnou pravdou je, že pro oběť šikany na pracovišti se zdá být jediným řešením ve finále pouze odchod z organizace. Proto věřím, že tato práce i spousta dalších napomůžou rozšířit povědomí o této problematice a odhalením faktorů, které k ní vedou, jejích nebezpečných forem a důsledků a možností jejího řešení se nám podaří šikanu z našich pracovišť vymýtit.

Literatura a další zdroje

* Agarwal, U. A., & Rai, A. (2019). Exploring bullying among Indian managers: a grounded theory approach. *Journal of Asia Business Studies, 13*(4), 588–611. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/jabs-03-2016-0036
* Akca, M., & Tepe Küçükoğlu, M. (2020). Relations Between Workplace Bullying, Conscientiousness And Counterproductive Work Behaviours: A Study At Logistics Company. *Beykoz Akademi Dergisi*, 117–136. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.14514/byk.m.26515393.2020.8/1.117-136
* Anjum, A., Muazzam, A., Manzoor, F., Visvizi, A., & Nawaz, R. (2019). Mediating Bullying and Strain in Higher Education Institutions: The Case of Pakistan. *Sustainability, 11*(8), 2244. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.3390/su11082244
* Ariza-Montes, J., Muniz R., N., Leal-Rodríguez, A., & Leal-Millán, A. (2014). Workplace Bullying among Managers: A Multifactorial Perspective and Understanding. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 11*(3), 2657–2682. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.3390/ijerph110302657
* Bangaruswamy, K. (2019). Tame those Workplace Bullies!. *Human Capital, 22*(8), 45-47. Citováno 19. března 2022.
* Barancová, H. (2014). *Šikana a mobing na pracovisku: právne problémy*. Leges.
* Batsi, C. & Karamanis, K. (2019). Mobbing At Work: Experiences In The Greek Public Sector. *Management Research, 11*(4), 23-33. Citováno 7. března 2022.
* Beňo, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel?*. ERA.
* Beňo, P. (2015). *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Portál.
* Björklund, C., Hellman, T., Jensen, I., Åkerblom, C. & Brämberg, E. B. (2019). Workplace Bullying as Experienced by Managers and How They Cope: A Qualitative Study of Swedish Managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(23), 4693. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.3390/ijerph16234693
* Blomberg, S., & Rosander, M. (2019). Exposure to bullying behaviours and support from co-workers and supervisors: a three-way interaction and the effect on health and well-being. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 93*(4), 479–490. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/s00420-019-01503-7
* Bohle, P., Knox, A., Noone, J., Mc Namara, M., Rafalski, J., & Quinlan, M. (2017). Work organisation, bullying and intention to leave in the hospitality industry. *Employee Relations, 39*(4), 446–458. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/er-07-2016-0149
* Bullying Behaviors: How Security Should Respond. (2001). *Security Director's Report, 1(3)*, 1-4. Citováno 18. března 2022.
* Buriro, T. Z., Anand, V., Qureshi, M. N., & Shah, S. S. A. (2021). The Role of Perceived Organizational Support: Evidences from the Horizontal and Vertical Workplace Bullying. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 34*(1), 41–54. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/s10672-021-09378-y
* Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Cakirpaloglu, S., & Zielina, M. (2016). *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Univerzita Palackého v Olomouci.
* Carden, L. L. & Boyd, R. O. (2010). Workplace Bullying: An Ethical Context Applying Duty And Outcome Based Approaches To Human Resource Functions. *Southern Journal of Business, 2*, 144-155. Citováno 19. března 2022.
* Clausen, T., Conway, P. M., Burr, H., Kristensen, T. S., Hansen, S. M., Garde, A. H., & Hogh, A. (2019). Does leadership support buffer the effect of workplace bullying on the risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled survey data from 24,538 employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 92*(7), 941–948. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/s00420-019-01428-1
* Confronting Bullying in the Workplace. (2014). *Teller Vision*, (1440), 4-5. Citováno 16. března 2022.
* Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 61*(3), 263–267. Citováno 7. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1037/a0016590
* Čech, T. (2011). *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011*. Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD.
* Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, A., Zapf, D., Porrúa, C., & Martín-Peña, J. (2009). Perceived severity of various bullying behaviours at work and the relevance of exposure to bullying. *Work & Stress, 23*(3), 191–205. Citováno 7. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1080/02678370903289639
* Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance & Counselling, 32*(3), 389–395. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1080/03069880410001723576
* Gaetano, M. (2010). Bullying: A View from the Corporate World. *Journal of the International Ombudsman Association, 3*(2), 52-56. Citováno 7. března 2022.
* Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2013). Measuring workplace bullying in organisations. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(11), 2107–2130. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725084
* Gewin, V. (2021). How to blow the whistle on an academic bully. *Nature, 593*(7858), 299–301. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1038/d41586-021-01252-z
* Glambek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & Einarsen, S. (2014). Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: a 6‐month prospective study. *Human Resource Management Journal, 24*(3), 255–268. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12035
* Glendinning, P. M. (2001). Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace. *Public Personnel Management, 30*(3), 269–286. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/009102600103000301
* Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*. Citováno 18. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2010.00813.x
* Hsu, F. S., Liu, Y. A., & Tsaur, S. H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees’ well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(4), 1702–1719. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2018-0330
* Huber, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia.
* Chromý, J. (2014). *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Wolters Kluwer.
* Jenkins, M. (2011). Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying?. *Conflict Resolution Quarterly, 29*(1), 25–38. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1002/crq.21035
* Jewell, A. (2016). Your rights as a health sector worker: What to do if you are being bullied. *ACORN: The Journal of Perioperative Nursing in Australia, 29*(2), 30-33. Citováno 15. března 2022.
* Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Understanding workplace bullying. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1453–1471. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2017-0002
* Kelly, D. (2007). Workplace bullying, women and WorkChoices. *Hecate, 33*(1), 112-135. Citováno 15. března 2022.
* Kim, Y., Lee, E., & Lee, H. (2019). Association between workplace bullying and burnout, professional quality of life, and turnover intention among clinical nurses. *PLOS ONE, 14*(12), e0226506. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226506
* Kratz, H. -J. (2005). *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Management Press.
* Lempp, F., Blackwood, K., & Gordon, M. (2020). Exploring the efficacy of mediation in cases of workplace bullying. *International Journal of Conflict Management, 31*(5), 665–685. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/ijcma-09-2019-0145
* Lieber, L. D. (2010). How workplace bullying affects the bottom line. *Employment Relations Today (Wiley), 37*(3), 91-101. Citováno 19. března 2022.
* Locander, W. B. & Luechauer, D. L. (2005). Don't Be a Bully. *Marketing Management, 14*(4), 48-50. Citováno 17. března 2022.
* Longo, J. (2013). Bullying and the older nurse. *Journal of Nursing Management, 21*(7), 950–955. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/jonm.12173
* Medina-Craven, M. N., & Ostermeier, K. (2020). Investigating justice and bullying among healthcare workers. *Employee Relations: The International Journal, 43*(1), 31–44. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/er-04-2019-0195
* Meglich, P. A., Faley, R. H. & Dubois, C. L. Z. (2012). The Influence of Actions and Actors on the Perceived Severity of Workplace Bullying. *Journal of Management Policy, 13*(1), 11-25. Citováno 17. března 2022.
* Molero Jurado, M. D. M., Martos Martínez, F., Barragán Martín, A. B., Simón Márquez, M. D. M., Oropesa Ruiz, N. F., Sisto, M., Pérez-Fuentes, M. D. C., & Gázquez Linares, J. J. (2021). Emotional Intelligence Profiles and Mobbing in Nursing: The Mediating Role of Social Support and Sensitivity to Anxiety. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 11*(2), 345–357. Citováno 7. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.3390/ejihpe11020026
* Monteiro, L. B., Becker, S. G., Coêlho, P. D. L. P., Lopes, G. D. S., & de Freitas, M. T. (2019). Moral harassment at work: a multidisciplinary approach. Revista de Enfermagem UFPE on Line, 13. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.5205/1981-8963.2019.241603
* Murray, J. S. (2009). Workplace Bullying in Nursing: A Problem That Can't Be Ignored. *MEDSURG Nursing, 18*(5), 273-276. Citováno 16. března 2022.
* Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2011). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 38*(1), 38–46. Citováno 17. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.5271/sjweh.3178
* Nielsen, M. B., Christensen, J. O., Finne, L. B., & Knardahl, S. (2019). Workplace bullying, mental distress, and sickness absence: the protective role of social support. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 93*(1), 43–53. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/s00420-019-01463-y
* O’Brien, P. (2004, September 29). *How to Handle an Office Bully*. Men’s Health. Citováno 17. března 2022. Dostupné z: https://www.menshealth.com/trending-news/a19519646/workplace-bullying/
* Orey, M. (2007). Try this suit on for size, boss. *BusinessWeek*, (4034), 14-14. Citováno 16. března 2022.
* Ortega, A., Høgh, A., Pejtersen, J. H., & Olsen, O. (2008). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 82*(3), 417–426. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/s00420-008-0339-8
* Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Playing with power. *Qualitative Research in Organizations and Management*. *An International Journal, 13*(1), 32–52. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/qrom-10-2016-1441
* Pinsky, C. (2013). *When the bully leaves the schoolyard. Northern Colorado Business Report, 18*(16), 15A. Citováno 19. března 2022.
* Piotrowski, C. (2012). From Workplace Bullying to Cyberbullying: The Enigma of E-Harassment in Modern Organizations. Organization Development Journal, 30(4), 44-53. Citováno 16. března 2022.
* Pisklakov, S., Davidson, M. L., Schoenberg, C., & Marcus, A. (2014). Feeling bullied at the workplace. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica, 58*(3), 373–374. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/aas.12262
* Poor management at root of bullying. (2007). *RoSPA Occupational Safety, 37*(10), 11-11. Citováno 16. března 2022.
* Query, T. & Hanley, G. M. (2010). Recognizing and Managing Risks Associated with Workplace Bullying. *CPCU eJournal, 63*(7), 1-8. Citováno 16. března 2022.
* Quinlan, E., Robertson, S., Miller, N., & Robertson-Boersma, D. (2014). Interventions to reduce bullying in health care organizations: A scoping review. *Health Services Management Research, 27*(1–2), 33–44. Citováno 7. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/0951484814547236
* Rodríguez-Muñoz, A., Moreno-Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I., & Garrosa Hernández, E. (2010). Post-Traumatic Symptoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(10), 2616–2635. Citováno 18. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00673.x
* Rodwell, J. & Demir, D. (2012). Oppression and exposure as differentiating predictors of types of workplace violence for nurses. *Journal of Clinical Nursing (John Wiley, 21*(15-16), 2296-2296. Citováno 16. března 2022.
* Rodwell, J., Demir, D., & Flower, R. L. (2013). The oppressive nature of work in healthcare: predictors of aggression against nurses and administrative staff. *Journal of Nursing Management, 21*(6), 888–897. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/jonm.12086
* Roscigno, V. J., Lopez, S. H., & Hodson, R. (2009). Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context. *Social Forces, 87*(3), 1561–1589. Citováno 17. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1353/sof.0.0178
* Rossiter, L., & Sochos, A. (2018). Workplace Bullying and Burnout: The Moderating Effects of Social Support. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma, 27*(4), 386–408. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1080/10926771.2017.1422840
* Ryan, M. (2016). Management: Besting the Workplace Bully. *Reference & User Services Quarterly, 55*(4), 267. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.5860/rusq.55n4.267
* Samsudin, E. Z., Isahak, M., Rampal, S., Rosnah, I., & Zakaria, M. I. (2019). Organisational antecedents of workplace victimisation: The role of organisational climate, culture, leadership, support, and justice in predicting junior doctors’ exposure to bullying at work. *The International Journal of Health Planning and Management, 35*(1), 346–367. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1002/hpm.2926
* Seagriff, B. L. (2010). Keep Your Lunch Money: Alleviating Workplace Bullying with Mediation. *Ohio State Journal on Dispute Resolution, 25*(2), 575-602. Citováno 19. března 2022.
* Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. Journal of Occupational Health Psychology, 12(1), 80–92. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80
* Smetáčková, I., Palkovská, I., Šafařík, R., & Hradecká, L. (2019). *Prevence sexuálního obtěžování ve státní správě: příručka pro úřady*. Úřad vlády České republiky.
* Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 61*(3), 190–201. Citováno 17. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1037/a0016938
* Srivastava, S., & Agarwal, S. (2020). Workplace bullying and intention to leave: a moderated mediation model of emotional exhaustion and supervisory support. *Employee Relations: The International Journal, 42*(6), 1547–1563. Citováno 19. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/er-07-2019-0293
* Steinþórsdóttir, F. S., & Pétursdóttir, G. M. (2017). Preserving Masculine Dominance in the Police Force with Gendered Bullying and Sexual Harassment. *Policing: A Journal of Policy and Practice, 12*(2), 165–176. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1093/police/pax009
* Sterud, T., & Hanvold, T. N. (2020). Effects of adverse social behaviour at the workplace on subsequent mental distress: a 3-year prospective study of the general working population in Norway. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 94*(2), 325–334. Citováno 18. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/s00420-020-01581-y
* Sugihara, Y., Golliher, R. & Warner, J. (2007). Learning From the Experience of Abusive Supervision at Work: A Qualitative Exploration. *Conference Papers -- American Sociological Association*, 1-20. Citováno 17. března 2022.
* Sutton, R. I. (2010). *Kreténům vstup zakázán!: jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. Plejáda.
* Svobodová, L. (2007). *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
* Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Grada.
* Szotkowski, R., & Kopecký, K. (2018). *Kyberšikana a další druhy online agrese zaměřené na učitele*. Univerzita Palackého v Olomouci.
* Teo, S. T. T., Nguyen, D., Trevelyan, F., Lamm, F., & Boocock, M. (2021). Workplace bullying, psychological hardiness, and accidents and injuries in nursing: A moderated mediation model. *PLOS ONE, 16*(1), e0244426. Citováno 15. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244426
* The Next Step in Curbing WorkPlace Bullying?. (2010). *Security Director's Report, 10*(10), 2-4. Citováno 17. března 2022.
* Venglářová, M. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Grada.
* Wilkins, J. (2013). The use of cognitive reappraisal and humour as coping strategies for bullied nurses. *International Journal of Nursing Practice, 20*(3), 283–292. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/ijn.12146
* Zappalà, S., Sbaa, M. Y., Kamneva, E. V., Zhigun, L. A., Korobanova, Z. V., & Chub, A. A. (2022). Current Approaches, Typologies and Predictors of Deviant Work Behaviors: A Scoping Review of Reviews. *Frontiers in Psychology, 12*. Citováno 16. března 2022. Dostupné z: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.674066

Seznam obrázků

Obrázek 1. Diagram postupu vyhledávání a následného redukování vyhledaných zdrojů pouze na relevantní publikace 11