;;



**Obsah školení rozvojového programu pro peer pracovníky**

[1.](#_heading=h.4d34og8) Projekt STOPPER 3

[2.](#_heading=h.17dp8vu) Vymezení role PEER pracovníka / Stoppera 4

[2.1. Činnost PEER pracovníka je především: 4](#_heading=h.lnxbz9)

[2.2. Charakter Peer pracovníka 5](#_heading=h.35nkun2)

[2.3. Kompetence a povinnosti PEER pracovníka 5](#_heading=h.1ksv4uv)

[2.4. Přínosy PEER podpory a peer pracovníků 6](#_heading=h.44sinio)

[2.5. Předpoklady pro PEER pracovníka 6](#_heading=h.qnqfiqopmp9a)

[2.6. Peer pracovník a jeho úkoly v projektu STOPPER 6](#_heading=h.2jxsxqh)

[3.](#_heading=h.ez38ee4fjzqt) Vymezení vztahové patologie 7

[3.1. Pojem šikana 8](#_heading=h.z337ya)

[3.2. Šikanu dělíme na: 9](#_heading=h.3j2qqm3)

[4.](#_heading=h.1y810tw) Legislativa 10

[4.1. Základní právní rámec v ČR: 10](#_heading=h.4i7ojhp)

[4.2. Pomoc 11](#_heading=h.2xcytpi)

[4.](#_heading=h.3whwml4) Diagnostická a intervenční činnost Peer pracovníka 13

[4.3. Proces řízení vztahové patologie 13](#_heading=h.2bn6wsx)

[5.](#_heading=h.qsh70q) Diagnostika osobnosti 14

[6.](#_heading=h.yvhttcs5asrc) Konflikt 15

[6.1. Důsledky a dopady konfliktu 16](#_heading=h.3as4poj)

[6.2. Pozitiva a negativa konfliktu 16](#_heading=h.1pxezwc)

[6.3. Důležitost řešení konfliktů v organizaci 17](#_heading=h.49x2ik5)

[7.](#_heading=h.2fnwb8ae3cs8) Komunikační dovednosti 18

[7.1. Způsoby komunikace 18](#_heading=h.2p2csry)

[7.2. Schopnosti levé a pravé mozkové hemisféry 19](#_heading=h.147n2zr)

[7.3. Způsob myšlení, komunikace a zakódování vzájemného sdělení 21](#_heading=h.3o7alnk)

[7.4. Jak funguje mozek 21](#_heading=h.23ckvvd)

[7.5. Jak změnit chování? 22](#_heading=h.ihv636)

[8.](#_heading=h.32hioqz) Asertivní komunikace 23

[8.1. Kultivace taktní asertivitou – empatická asertivita 24](#_heading=h.1hmsyys)

[8.2. Asertivita – nástroj taktní a efektivní komunikace 25](#_heading=h.41mghml)

[8.3. Základní pravidla pro profesní komunikaci: 26](#_heading=h.2grqrue)

[8.4. Pochvala 27](#_heading=h.vx1227)

[8.5. Kritika a výtky 27](#_heading=h.3fwokq0)

[9.](#_heading=h.1v1yuxt) Mindfulness 31

[10.](#_heading=h.4f1mdlm) Sebemotivace a sebepoznání 33

[11.](#_heading=h.2u6wntf) Psychohygiena 35

[11.1. Psychohygiena začíná otázkami 36](#_heading=h.19c6y18)

[11.2. Zvládání stresu 39](#_heading=h.3tbugp1)

[12.](#_heading=h.28h4qwu) Implementační proces Peer pracovníka 44

[13.](#_heading=h.ie7jxhsvmryh) Adaptační proces nového zaměstnance 45

[14.](#_heading=h.nmf14n) Případové studie 46

[14.1. Případová studie č. 1 46](#_heading=h.37m2jsg)

[14.2. Případová studie č. 2 47](#_heading=h.1mrcu09)

[14.3. Případová studie č. 3 48](#_heading=h.46r0co2)

[14.4. Případová studie č. 4 49](#_heading=h.2iq8gzs)

# Projekt STOPPER

|  |
| --- |
| Projekt **Systém Trvalé Ochrany a Prevence Pro Eliminaci Rizik násilí na pracovišti** posílí a systematicky ukotví rozvoj kompetencí klíčových pracovníků zapojených subjektů veřejné správy v krizové intervenci s expertní znalostí řešení vztahové patologie a psychologické pomoci v oblasti násilí na pracovišti. |
| Cílem je projektu je prostřednictvím ustanovení a proškolení tzv. peer pracovníků profesionalizovat a zkvalitnit expertní servis při řešení konfliktů a výskytu vztahové patologie na pracovištích veřejné správy. |
| A díky tomuto docílit systematického a účinného předcházení výskytu vztahové patologie, což povede ke zkvalitnění péče o lidské zdroje, účinnému boji proti syndromu vyhoření, optimalizaci výkonu práce, posílení komunikace, spolupráce a důvěry mezi pracovníky ve veřejné správě. |
| Projekt je zaměřen na metodické nastavení a realizaci vzdělávacích aktivit vedoucích k rozvoji kompetencí pracovníků veřejné správě. |



# Vymezení role PEER pracovníka / Stoppera

Peer pracovník je odborně proškolená a způsobilá osoba s formálně danou kompetencí k řešení sporů a předcházení interpersonálních konfliktů. Prevence na pracovišti je velmi důležitá, je proto zásadní, aby peer pracovník byl aktivní a spolupracoval s vedením organizace průběžně. Jeho povinnosti jsou nastavitelné dle potřeb a fungování organizace. Hlavním úkolem je především předcházení interpersonálních konfliktů a řešení sporů. Průběžná aktivní spolupráce s vedením organizace v rámci prevence a implementace. Pomáhá zvyšovat kompetence zaměstnanců v oblasti vztahové patologie, zvyšuje schopnost vypořádat se s krizovými situacemi. Redukuje a eliminuje neetické chování a zlepšuje pracovní prostředí. Činnost Peer pracovníka je ustanovená v dodatku ke smlouvě a náplni práce.

## Činnost PEER pracovníka je především:

1. **PODPŮRNÁ A PORADENSKÁ**
   * poradenská a doporučující činnost pro zaměstnance i zaměstnavatele,
   * podpora pro oběť i organizaci,
   * psychologická pomoc,
   * resilience.
2. **DIAGNOSTICKÁ A INTERVENČNÍ**
   * podpora a expertní znalost řešení vztahové patologie:
   * přijímání podnětů,
   * doptávání se a zjišťování situace a skutečnosti,
   * práce s citlivými a osobními údaji.
   * krizová intervence u vztahové patologie.
3. **IMPLEMENTAČNÍ A PREVENTIVNÍ**

* revize stávajících procesů v organizaci,
* zavedení příslušných procesů,
* vzdělávací:
  + dlouhodobě udržitelné systematické vzdělávání prostřednictvím Peer pracovníka přímo na pracovišti,
  + předávání expertních znalostí a zkušeností,
  + základy krizové intervence,
  + pravidelné setkávání peer pracovníků,
  + vytvoření informační sítě.
* Preventivní:
  + posílení interpersonální komunikace při řešení problémů,
  + prohloubení důvěry mezi zaměstnanci,
  + pozitivní ovlivnění organizační kultury,

## Charakter Peer pracovníka

* je jmenován v souladu s vnitřními předpisy,
* má dodatek k pracovní smlouvě, má pracovní náplň Peer pracovníka,
* je poučen a souhlasí s nakládáním s citlivými a osobními údaji,
* může být interní nebo také externí: spolupráce obchodně právní, volnější vztahy – dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Peer pracovník je oprávněn požadovat poskytnutí údajů či dokumentů s personálními či mzdovými údaji v rámci struktury zaměstnavatele či dané organizace, kde Peer vykonává svou činnost:

* Účelem takového poskytnutí údajů je případné ověření tvrzených skutečností.
* Poskytnuté údaje, dokumenty a věci musí vztahovat ke skutečnostem, které oznamující osoba Peerovi sdělí. V tomto bodě je nutné mít právně ošetřené i nakládání s osobními, popř. citlivými údaji zaměstnanců.
* Na toto oprávnění musí logicky navazovat i reciproční povinnost oprávněných zaměstnanců, kteří takovými údaji disponují, k součinnosti s Peerem a k poskytnutí vyžádaných údajů.
* To v důsledku může znamenat i povinnost sdělit příslušné osobě takové informace, u kterých jsou zaměstnanci zákonem či smlouvou vázáni mlčenlivostí.

## Kompetence a povinnosti PEER pracovníka

* Přijímat podněty včetně těch utajených, anonymních apod.
* Mít možnost doptávat se a zjišťovat situaci a skutečnost.
* Formulovat doporučení pro zaměstnavatele, která by měla být respektována.
* Mít povinnost mlčenlivosti.
* Kooperovat s jinými subjekty (zřizovatel, nadřízený úřad, KVOP, SÚIP, Sekce pro státní službu MV, Policie ČR atd.).
* V systému státní služby mít možnost iniciovat kárné řízení s šikanujícím.
* Vzdělávat zaměstnance v oblasti prevence a eliminace patologických jevů.
* Poskytovat zaměstnancům a zaměstnankyním právní poradenství.
* Peer nesmí být za svou činnost nijak postihován
* Peer postupuje výlučně samostatně či v součinnosti s dalšími osobami – tedy nikoliv dle pokynů svého zaměstnavatele.
* Ustavení funkce peera a vymezení jeho kompetencí by mělo mít podobu vnitřního nebo služebního předpisu.
* Vymezit jeho zařazení do konkrétního útvaru nebo zvolit externího peer pracovníka
* Není představitelné, že by Peer měl všechny kompetence např. k závazné implementaci svých doporučení, k ukládání povinností, k vymáhání nějakého chování atd. Je tedy potřeba nastavit systém tak, aby Peer měl přístup k těm osobám, které již danými možnostmi disponovat budou. Nelze jim sice stanovit povinnost vždy Peera „poslechnout“, ale je potřeba vycházet z předpokladu, že daný zaměstnavatel má zájem na plnění svých právních povinností a předcházení šikaně na pracovišti, proto bude mít zájem i na implementaci příslušných doporučení Peera.
* oprávněních Peera by měli být informováni všichni zaměstnanci.
* Pro účely kontroly by měl být zaveden požadavek písemného záznamu o poučení příslušné osoby.
* Zaměstnavatel nebo vedoucí organizace, kde Peer působí, nesmí zasahovat do výkonu jeho činnosti a nesmí ohrožovat ani jeho nestrannost.
* Peer by vždy měl přistupovat ke všem oznámením se stejnou mírou profesionality a bez ohledu na osobu oznamovatele šikanózního jednání a na uváděné protiprávní jednání či jiné okolnosti.
* V obecné rovině lze uložit všem zaměstnancům a státním zaměstnancům povinnost s Peerem spolupracovat (může být součástí příslušného vnitřního předpisu), např. k výpovědi v situaci, která hrozí kárným řízením, je ale nelze nutit.

## Přínosy PEER podpory a peer pracovníků

* poskytování praktické podpory,
* poskytování sociální a emocionální podpory,
* poskytování průběžné podpory,
* podpora lidskosti na pracovištích,
* osobní růst,
* zkušenostní poznání,
* zvýšení sebedůvěry a víry ve vlastní schopnosti,
* systém péče o duševní zdraví a psychohygienu,
* přidaná hodnota organizace,
* zefektivňování činnosti organizace.

## Předpoklady pro PEER pracovníka

* empatie,
* spolehlivost,
* komunikační dovednosti,
* schopnost spolupráce,
* kritické myšlení.

## Peer pracovník a jeho úkoly v projektu STOPPER

Při řešení konfliktu v organizaci je hlavním úkolem peer pracovníka plnit roli zprostředkovatele (mentora) a řídit komunikaci facilitací, aby byla věcná a neurážela vzájemné protistrany.

|  |
| --- |
| **PRINCIPY PEER PRÁCE** |
| Jakkoli je zkušenost práce ve veřejné správě pro vykonávání peer role klíčová, pro kvalitní peer práci nestačí. Je třeba stavět na dalších prvcích pomoci a učit se je používat ve správnou chvíli a ve správný čas. |
| **KLÍČOVÉ PRINCIPY PEER PRÁCE** |
| |  |  | | --- | --- | | **Vzájemnost** | I přes rozdílnost osobností má peer porozumění pro překážky, jimž musí člověk v pracovním prostředí čelit. | |
| |  |  | | --- | --- | | **Důvěra a profesionalita** | Peer pracovník má důvěru nejen u organizace, ale také u jednotlivců, kteří se na něj obrací. Dokáže nestranně, objektivně, expertně a lidsky podpořit a doporučit ta nejvhodnější řešení. | |
| |  |  | | --- | --- | | **Nedirektivnost** | Peer pracovníci napomáhají rozpoznat vlastní zdroje a hledat vlastní a originální řešení podporovaného i organizace. | |
| |  |  | | --- | --- | | **Zaměření na silné stránky** | Přístup peera ve stylu „dej přednost přednostem.“ | |
| |  |  | | --- | --- | | **Bezpečí** | Podpůrný vztah s peerem zahrnuje rozhovory o tom, co pro obě strany emočně znamená bezpečí. | |

# Vymezení vztahové patologie

* BOSSING
* MOBBING
* STAFFING
* CHAIRING
* SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ
* DISKRIMINACE
* KYBERŠIKANA

## Pojem šikana

|  |
| --- |
| Šikana je dlouhodobý plíživý proces chování člověka k člověku s negativními dopady na psychosomatické návaznosti jednotlivce. Dále deformuje sociální a společenské normy soužití a spolupráce, jejichž dopady v čase působí na organizační a firemní kulturu. |

## Šikanu dělíme na:

1. **Nevědomou:** Vedoucí či kolegové si neuvědomují, jak svým chováním působí na své okolí a že se protějšek cítí být šikanován. Poškozování pracovníka je neúmyslné a šikanózní chování se odvíjí od charakteru osobností, nebo například na základě představy o řízení „autoritativního“ vedoucího. U nevědomé šikany je větší pravděpodobnost rychlejší nápravy a zamezení dalšího obdobného působení po uvědomění a sebereflexi. Oběť se obvykle dokáže snadněji se situací vyrovnat.
2. **Vědomou (patologickou):** Za vědomou, patologickou šikanu považujeme takové chování, kdy si člověk nemůže pomoci a neustále, opakovaně poškozuje kolegy na pracovišti. Eliminace patologické šikany je velmi obtížná, neboť musejí být velmi důsledně kontrolována a dodržována anti-mobbingová opatření a je nutná součinnost pracovního kolektivu i externích odborníků. Obvykle je s patologickým mobberem po čase rozvazován pracovní poměr, neboť šikanu přenáší i na další pracoviště a neustále kolektiv ovlivňuje.

**Faktory patologických jevů na pracovišti**

* Nedostatečná komunikace
* Malý osobní kontakt a projev osobního zájmu
* Malá a špatná zpětná vazba
* Nezájem dostatečně informovat
* Vysoké nároky, nadměrný tlak na výkon
* Nejasné kompetence nebo jejich vymezení
* Špatný popis práce (všichni dělají vše, nikdo nemá zodpovědnost)
* Špatné vztahy, špatná kompatibilita zaměstnanců
* Manažerské selhání, nedobré vedení lidí
* Malá důvěra na pracovišti

# Legislativa

Činnost Peer pracovníka spočívá kromě osvojení si expertních znalostí týkající se řešení vztahové patologie nebo měkkých dovedností také v právní orientaci, která je pro tuto činnost nezbytná.

Základní legislativa:

* Ústava a Listina základních práv a svobod
* Zákoník práce
* Antidiskriminační zákon
* Zákon o státní službě
* Zákon o úřednících samosprávných územních celků

## Základní právní rámec v ČR:

1. **Listina základních práv a svobod**

Článek 3  
(1) Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.

Článek 26  
(1) Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost.  
(2) Zákon může stanovit podmínky a omezení pro výkon určitých povolání nebo činností.

*(Čl. 3 odst. 1 ve spojení s čl. 26 Listiny základních práv a svobod)*

1. **Zákoník práce**

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde:

* jejich pracovní podmínky,
* odměňování za práci a plnění peněžité hodnoty,
* odbornou přípravu,
* příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

*(Zákoník práce č. 262/2006 Sb. - ustanovení § 16 a 17 – v Hlavě IV – Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů)*

1. **Antidiskriminační zákon**

Diskriminací se obecně rozumí odlišné zacházení ve srovnatelných situacích bez rozumného odůvodnění.

Důvody: rasa, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víře a světovém názoru.

*(Zákon č. 198/2009 Sb., Antidiskriminační zákon)*

## Pomoc

* Pokud se někdo stane obětí šikany, může situaci řešit tak, že se obrátí s prosbou o pomoc na interní zaměstnance: vedoucího, odbory či osobu přímo určenou na řešení patologických jevů (peer pracovník, ombudsman), prošetřovatel (zřízen dle zákona o státní službě)
* Pokud se nedomůže pomoci, nebo pomoc nenachází, může zapojit externí instituce:
  + Oblastní inspektorát práce – může prošetřit šikanu pouze optikou českého právního rámce, tedy zabývá se otázkou, zda nedošlo k nerovnému zacházení či diskriminaci
  + Veřejný ochránce práv – řeší situace spojené s diskriminací
  + NNO – např. Mobbing free institut – může poskytnout cenné rady
  + Hygienické stanice – řeší ochranu veřejného zdraví, pod což spadají i pracovně lékařské prohlídky
  + Policie ČR – v případě, že se jedná o přestupek či trestný čin
  + Občansko-právní spor – je v ČR jedinou cestou, jak se domoci přímé nápravy při zapojení externí pomoci

Český právní rámec nahlíží na šikanu pouze optikou diskriminace a nerovného zacházení, jak jsme si řekli na předchozích slidech. Schéma, které vidíte, je zjednodušující a neukazuje všechny možnosti při řešení šikany.

Pokud se oběť rozhodne, že chce svou situaci řešit tím, že se obrátí na státní instituce, musí si nejprve položit otázku, zda docházelo při šikaně také k diskriminaci či nerovnému zacházení. Pokud tyto prvky šikana neobsahovala, jedinou cestou, jak se dovolat práva je v rámci občanskoprávního sporu se zaměstnavatelem. V tomto případě však nese zaměstnanec tíhu důkazního břemene (vyjma zcela specifických situací např. ničení důkazních materiálů ze strany žalovaného), stojí před ním pravděpodobně velmi dlouhá délka řízení spojená s nemalými náklady. Je tak třeba, aby si oběť opravdu velmi promyslela, zda mu to za to stojí.

Pokud šikana obsahovala prvky diskriminace či nerovného zacházení, může se oběť obrátit na Oblastní inspektorát práce. Ten podnět prošetří, ale i zde je často problém s dlouhou dobou, než se SÚIP k podnětu dostane. Pokud SÚIP shledá, že došlo k diskriminaci či nerovnému zacházení, může udělit zaměstnavateli pokutu a může vydat doporučení pro nápravu, které však není závazné. O výsledku šetření SÚIP informuje pouze prošetřovaného zaměstnavatele, ne osobu, která dala podnět. Ta musí o informace sama zažádat. SÚIP s obětí vyjma šetření a případné informační podpory více nepracuje.

V případě, že je šikana spojená s diskriminací, může se oběť také obrátit na Veřejného ochránce práv. Ten, pokud se rozhodne podnětem zabývat, tak případ prozkoumá a následně, pokud došlo k diskriminaci, vydává doporučení. Bohužel toto doporučení není závazné, ale může být užito při případném občanskoprávním sporu. VOP v případě, že se jednalo o diskriminaci, také zprostředkuje oběti seznam advokátů pro bono.

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud chce oběť domoci přímé nápravy, musí se nakonec spolehnout na občanskoprávní spor. V případě, že je šikana spojená s diskriminací, může dojít k obrácení důkazního břemene (důkazní břemeno ve věcech diskriminace se řeší dle § 133a OSŘ (=občanský soudní řád)). Žalobce musí před soudem uvést skutečnosti, ze kterých lze dovodit, že ze strany žalovaného došlo k přímé nebo nepřímé diskriminaci. Implementováno to bylo kvůli EU a prošlo to i přes ústavní soud (nález Ústavního soudu ze dne 26. 4. 2006, sp. zn. Pl. ÚS 37/04). V případě, že se jednalo o nerovné zacházení, leží důkazní břemeno plně na žalobci (vyjma specifických situací). Ve všech sporech však platí problém s dlouhou délkou řízení a náklady.

**Jak se naložit a pracovat s iniciátory mobbingu / mobbery**

* sofistikovaným dotazníkem etického a morálního charakteru již při výběrovém řízení
* vytýkacími dopisy v případě nedodržení morálních a etických zásad
* vytýkacími dopisy pro hrubé porušení pracovní kázně (§ 16 ZP, § 10 Antidiskriminačního zákona, Ústavy, LSPP)
* Má-li zaměstnavatel pochybnosti o zdravotní způsobilosti zaměstnance k práci (fyzického i psychického charakteru), je oprávněn zaměstnance vyslat nad rámec periodické prohlídky na mimořádnou lékařskou prohlídku k poskytovateli pracovnělékařských služeb. Zaměstnanec je povinen se podrobit, pokud se nepodrobí = porušení pracovní kázně. POZOR – dá se zneužít k likvidaci zaměstnance.

# Diagnostická a intervenční činnost Peer pracovníka

Peer pracovník poskytuje podporu především kolegovi, který se na něj obrátí Podporuje jej a zároveň doporučuje organizaci co nejvhodnější postupy v souvislosti se zjištěními. Pracuje s kolektivem, pozoruje dynamiku pracoviště a poznává patologické jevy iniciátorů mobbingu, které vyhodnocuje pro další doporučení.

Peer pracovník se věnuje především diagnostice a intervenci v oblasti:

* přijímání **podnětů** a stížností:
  + interní oznamovací systém (peer, schránka důvěry atd.).
* podpora a **expertní řízení** vztahové patologie:
  + doporučení pro zúčastněné strany s ohledem na dynamiku krize,
  + komplexní know-how krizového řízení u vztahové patologie (2. fáze školení).
* **diagnostická** činnost:
  + u oznamovatele, v týmu, v organizaci.
* **analytická** činnost:
  + vyhodnocení zjištěného, rozsahu a identifikace rizik.
* **intervence** u vztahové patologie:
  + krizová intervence vztahové patologie – práce s klientem, týmem, organizací, iniciátory mobbingu,
  + supervizní, mediační a mentoringová podpora,
  + doporučení pro organizaci.

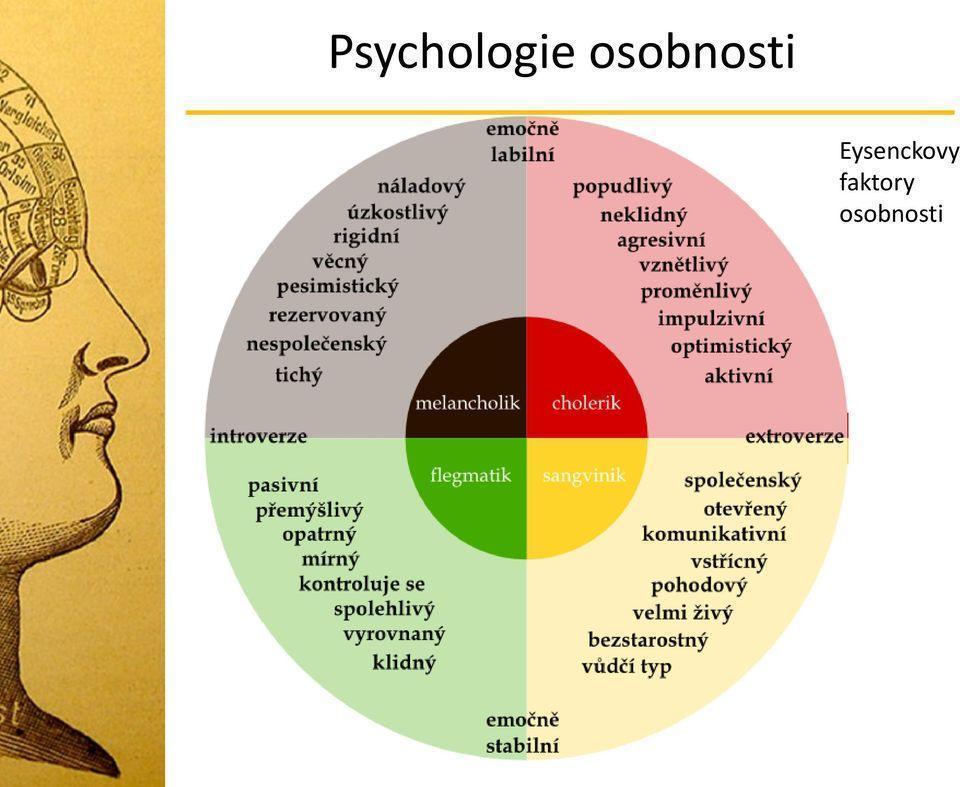
## Proces řízení vztahové patologie

Pro kvalitní expertní doporučení Peer pracovníka je potřeba znalost procesu řízení krize u vztahové patologie. Osvojení si tohoto procesu umožní efektivněji nastavovat opatření a postupovat krok za krokem od zjišťování situace, po nalézání příčin a následných vhodných postupů pro prevenci a eliminaci patologických jevů na pracovišti.

* DIAGNOSTIKA A ANALÝZA
  + situační analýza, vztahové šetření, pozorování, rozhovory.
* PODPORA - INTERVENČNÍ ČINNOST
  + krizová intervence u vztahové patologie.
* DOPORUČENÍ - STRATEGIE A TAKTIKY
  + výběr cest pro zlepšení situace a eliminace nežádoucích jevů.
* REALIZACE / IMPLEMENTACE
  + realizace krizového plánu s ohledem na dynamiku krize.
* KONTROLA A HODNOCENÍ
  + supervizní činnost, adaptace na krizové aspekty.
* PREVENCE
  + nastavování preventivních opatření a edukace zaměstnanců.

# Diagnostika osobnosti

Typ osobnosti se dá určit mnoha různými technikami. Jednou z nejznámějších a nejjednodušších je základní rozdělení temperamentů podle Hippokratovy typologie temperamentu:

* **CHOLERIK** – dominantní osobnost, silně emočně založený, přímý, výrazný projevem, výbušný, otevřený, důrazný, dynamický, nesnášenlivý, vzdorovitý, impulsivní, nedisciplinovaný, agresivní, silná vůle, těžce prohrává, těžce odpouští sobě i druhým.
* **SANGVINIK** – společenský, stabilní extrovert, přístupný, činorodý, veselý, bezstarostný, živě reagující, hovorný, sklony k výraznému optimismu, zároveň nestálý, familiární, působivý, ovlivňující, dynamika rychlá, prožitky má povrchní a rychlé.
* **MELANCHOLIK** – tichý a introvertní člověk, nespolečenský, sklony k pesimismu, sklony k rigiditě, stabilní, ale těžko přizpůsobivý, hluboce prožitkový, dynamika pomalá, přemýšlivý, váhavý, nedůvěřivý, v názorech střízlivý a umírněný, v sobě uzamčený.
* **FLEGMATIK** – stabilní introvert, obezřetný, citlivý, empatický, dynamika pomalá, sklony ke stydlivosti, pozornost zaměřená ne na sebe, ale na názor druhých, spolehlivý, smířlivý, mírumilovný, s vysokou mírou pečujících tendencí.

Se základní schopností všímavosti a vědomé pozornosti je možné intuitivně rozeznávat vlastní charakterové vlastnosti a rozvíjet je ve vlastnosti sobě uspokojivé a kompatibilní se sociálním prostředím.

Taktéž je se všímavostí, informovaností a vědomou pozorností možné intuitivně rozeznávat charakterové vlastnosti druhých lidí a vědomě volit kroky a způsob komunikace, které vedou k sociálnímu a mezilidskému souznění a pracovní souhře.

# Konflikt

Konflikt není šikana, nicméně je velmi často její příčinou. Konflikt můžeme brát jako příležitost, avšak nesmíme jej nechat přerůst v nežádoucí patologické jevy, které by se na pracovišti mohli následně vyskytnout.

* Konflikt je fenomén, se kterým se v minulosti potkal snad již každý z nás.
* Nejčastěji je spojován se střetem odlišných názorů a asociován s negativními emocemi.
* Protože konflikty patří k lidské přirozenosti, jsou významnou součástí rozvoje, podporují tvořivost a duševní růst.
* Zároveň je ale vnímání a prožívání konfliktů zesilováno naší výchovou a kulturou, neboť již od dětství jsme vedeni a vychováváni k černobílému vidění světa – rozlišování, co je správné a co špatné, co je dobré a co zlé.
* Konflikt je součástí mezilidských vztahů, ať již formou hádek s rodiči, rozporů s partnery či dohadování s kolegy či nadřízenými v pracovním prostředí.
* V organizaci patří řešení konfliktů k jednomu z nejnáročnějších úkolů, který musí v rámci svého povolání manažeři vykonávat.
* Schopnost adekvátně komunikovat se zaměstnanci a efektivně řešit konflikty tak nebývá stále většího významu.
* Sladit vzájemné nekompatibility s podřízenými, nadřízenými, kolegy nebo zaměstnanci jiných oddělení nebo externími spolupracovníky nemusí být vždy jednoduché, někdy je dokonce nemožné.
* Při řešení konfliktu je třeba analyzovat průběh konfliktu a porozumět příčinám a faktorům, které vedly k akceleraci situace.
* Dále je třeba poznat, zda se jedná o osobní nebo spíše organizační konflikt a případně identifikovat ty, kteří mají z konfliktu prospěch.



## Důsledky a dopady konfliktu

|  |  |
| --- | --- |
| * Konflikt je startovním počinem minimálně dvou a více lidí, vedoucím k možným sériím dalších nepříjemných situací. * Konfliktu může ale také předcházet, nebo z něj následně dále vycházet, návazná deformace lidské psychiky a psychosomatické následky.  |  | | --- | | Jedním z důvodů, nebo následných dopadů, mezilidských konfliktů je také **syndrom pracovního vyhoření**. Konfliktní chování má tedy prokazatelné souvislosti s psychickým selháním, a to jak na úrovni krátkodobé, tak patologicky dlouhodobé. Pakliže se jedná o konflikt člověka s patologickým syndromem vyhoření, je jeho chování vyvoláno stavem, který je evidován jako zdravotní diagnóza a tento člověk nemá schopnost v konfrontaci s druhým jednat racionálně a s využitím sebereflexe. Naopak je v daném okamžiku paralyzován emocionálním stavem afektu ve vlastní diagnóze. | |
| |  | | --- | | V opačném případě, mnoho častých konfliktů, především dále neřešených a s návazností na dehonestaci osobnosti, psychické a fyzické vyčerpání, minimální efektivitu a smysl práce, špatné pracovní podmínky a další faktory, může dlouhodobě vést právě ke vzniku psychosomatických návazností, apatie a frustrace, až do stavu patologického syndromu pracovního vyhoření. | |

## Pozitiva a negativa konfliktu

Konflikt je nevyhnutelnou součástí našeho života, avšak hrubosti a násilí nejsou. Efektivně řešený konflikt je přínosný a potřebný pro změnu. Konflikt je střetnutí vyvolané neslučitelnými cíli. Konflikt je rozpor, současné střetávání protichůdných tendencí.

|  |
| --- |
| **Vývojový účinek konfliktů** |
| * Zvládnutelné konflikty = hnací síla k objevování a zdokonalování psychologického osobního a interpersonálního přizpůsobení a výzbroje k němu. |
| * Růst sebedůvěry a schopností konflikty lépe snášet, chápat a řešit. |
| * Převyšují-li konflikty možnosti jedince = patogenní zdroj. Nedostatek zkušenosti s konflikty, neúspěšná zkušenost s konflikty. Poruchy sebedůvěry, patologie. |

**Pozitiva konfliktu:**

* Povzbuzují k lepší produktivitě a vyšší výkonnosti = provokují soutěživost
* Podporují tvořivost, angažovanost, schopnost adaptovat se = duševní růst a rozvoj názorů
* Zlepšuje komunikaci a zefektivňuje tok informací
* Zvyšuje zájem o dění v organizaci a identifikaci se skupinou
* Podporuje zvýraznění hodnot

**Negativa konfliktu:**

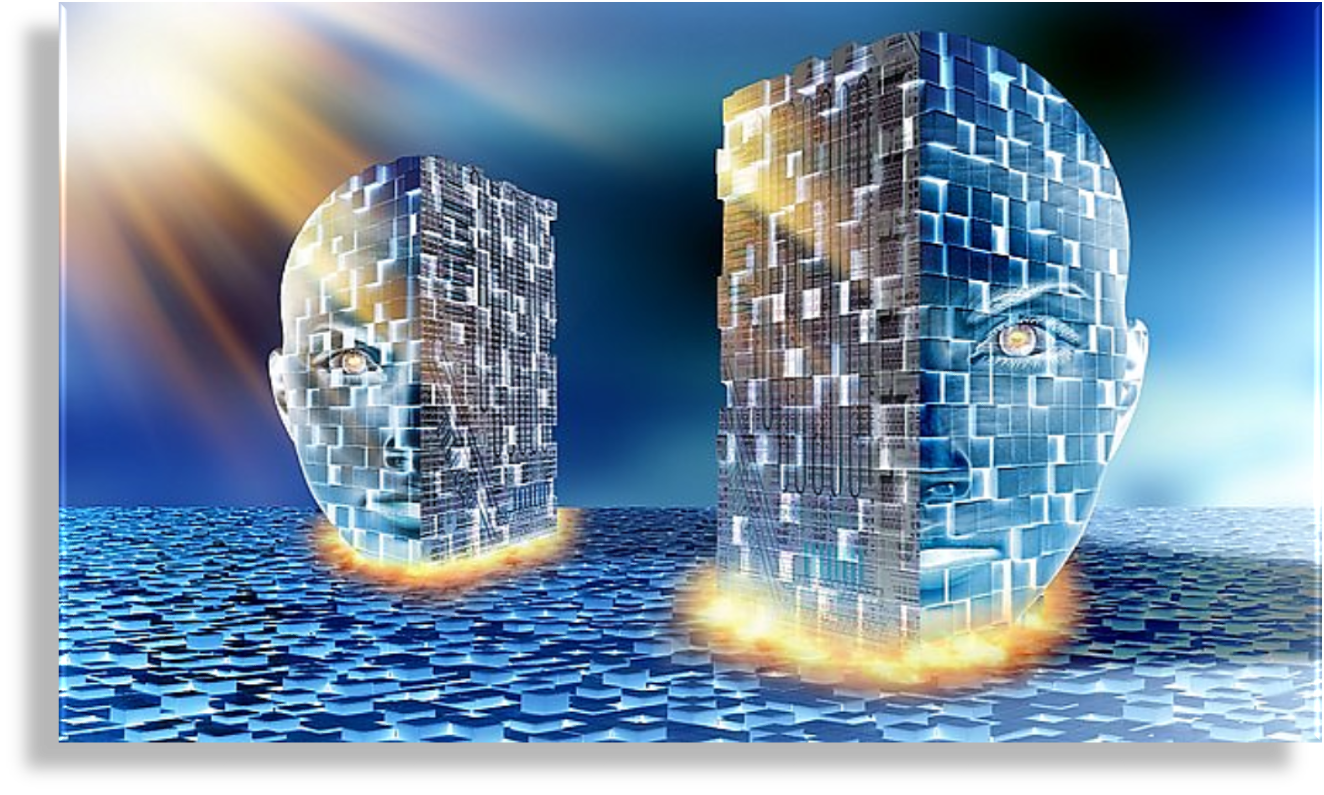
* Probouzí zlobu, stres, bolest a nespokojenost
* Zanechává vítěze z poražení = dochází k poškození vztahu
* Omezuje schopnost výkonu práce
* Má destruktivní účinky na zdraví
* Přivozuje stres, úzkost, rozmrzelost, uzavření do sebe
* Vyvolává frustraci, strach, nespokojenost
* Způsobuje organizaci finanční a procesní ztráty

## Důležitost řešení konfliktů v organizaci

* V organizaci patří řešení konfliktů k jednomu z nejnáročnějších úkolů, který musí v rámci svého povolání manažeři vykonávat.
* Pro organizace konflikt znamená ztrátu času i peněz.
* Zadržování informací nebo znemožňování přístupu ke zdrojům vede k omezení schopnosti vykonávat zadanou práci. Pokud se přidají pomluvy, křivá obviňování, osobní útoky či vyhrocování rozdílů, je našlápnuto na řadu negativních jevů.
* Největší problém představují vážné konflikty, které „překážejí činnosti, protože soupeři se více soustřeďují na své protivníky než na práci, a vedou k nekalým praktikám zhoršujícím vztahy na pracovištích“.

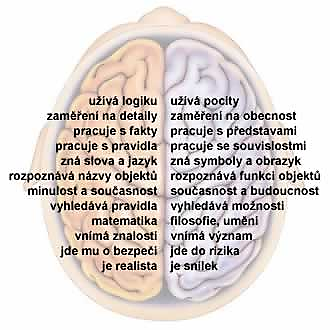
|  |
| --- |
| **Jak poznat konfliktního člověka** |
| Pokud za častými konflikty stojí jedna osoba, může se jednat o člověka, který konflikt potřebuje ke svému životu a čerpá z něj energii. |
| Shazuje, intrikuje, nic se mu nelíbí, pomlouvá ostatní. Je to proto, že je nespokojený sám se sebou, ale v tom případě si musí hledat psychoterapeuta a vy se od něj držte co nejdále. |
| Žádnému týmu takový člověk neudělá dobrou službu, ať se jedná o tým pracovní, zájmový nebo rodinu. |
| Tito lidé nepřijímají kritiku, svádějí vinu na ostatní, a protože nehledají řešení, těžko se s nimi pracuje. Chybí jim schopnost sebereflexe. Takoví lidé by měli pracovat jen samostatně, nehodí se pro týmovou práci a pro rodinné soužití představují problém. Diskuse s nimi nikam nevedou. |

# Komunikační dovednosti

****Komunikační dovednosti jsou považovány za základní schopnost především manažerů, vedoucích a leaderů ve vedení organizace či společnosti. Je to základní schopnost každého člověka, ale její zralost a kultivovanost se mezi lidmi liší. Kultivace mezilidské komunikace se přímo váže na IQ a EQ, zdraví a rostoucí vyspělost celé jednotlivé lidské osobnosti. Nelze očekávat, že člověk, který nejeví zájem o základní lidské návyky jako například osobní hygienu, schopnost pořádku na pracovišti, empatii, cit a soucit, respekt a úctu, ochotu a schopnost učit se, bude mít schopnost kultivované komunikace. Příkladností a pravidelně nastavovanou kulturou v organizaci nebo společnosti se však může dosáhnout postupné zvyšující se úrovně v celém kolektivu pracoviště. Opačně, tedy směrem dolů, to ale bohužel funguje také.

## Způsoby komunikace

**Způsoby komunikace můžeme rozdělit na 2 formy podle pravé a levé mozkové hemisféry:**

**Levá hemisféra – forma racionální:**

Potřeba častého plánování, rozložení úkolů, schopnost seřadit své priority, klidné pozorování, naslouchání druhému, konkrétní formulace úkolů, schopnost jasně se vyjádřit (ANO/NE, ochota neschovávat se za *nevím*), archivace a používání faktů, důkazů, potřeba potvrzení, kritické myšlení, konkrétní argumentace, schopnost analýzy a rozmyšlení, koncepční myšlení, smysl pro povinnost a zodpovědnost, matematické a fyzikální myšlení.

**Racionální – obsahová rovina komunikace:**

1. Cíl.
2. Smysl – společný, individuální.
3. Důvod proč.

**Cíl**: „Říkám ti důležitou věc a cílem je, abys ji...“

* pochopil, naučil se, udělal, nedělal.

**Smysl**: „Říkám ti to proto, abys věděl…“

* co (udělat, nedělat, pochopit, naučit se),
* jak to udělat,
* kde to udělat,
* kdy to udělat,
* s kým to udělat,
* co k tomu potřebuješ,
* za kolik.

**Důvod proč**:

* dává celku smysl,
* respektuje druhého člověka, který potřebuje k pochopení smyslu znát vazby,
* bez smyslu není dostatečná osobní energie k výkonu.

**Pravá hemisféra – forma emocionální:**

Viditelná úroveň empatie, manifestované emoce, mimika v obličeji, sociální chování, schopnost flexibility, schopnost změny, schopnost lásky k člověku, spontánnost chování, cit a soucit, schopnost lidské vzájemnosti, ochota pomoci, péče, obětování, abstraktní myšlení, vizualizace, schopnost vnímat barvy a rozlišovat zvuky, kreativita, mateřství, vědomá schopnost rodičovství, talenty a sklony k umění, hudbě, schopnost širšího vnímání.

**Emocionální – obsahová rovina komunikace:**

Empatická – sociálně-vztahová rovina komunikace:

* schopnost usmívat se,
* zrcadlit emoce druhého člověka,
* pochvala a podpora druhého člověka,
* schopnost uklidnit druhého člověka,
* schopnost naslouchat druhému člověku se zájmem a bez přerušení,
* vnímat potřeby druhého,
* schopnost manifestovat vlastní ochotu,
* hledat a nacházet osobní a kolektivní motivaci,
* schopnost vyvolat dlouhodobou důvěru,
* schopnost podpořit kolektivní důvěru,
* osobní inspirace a duševní cíle,
* morální důvody.

## Schopnosti levé a pravé mozkové hemisféry

Schopnosti obou hemisfér se prolínají ve vzájemných synaptických spojeních mozku. Stálým opakováním vytvářejí pevná spojení, kterým říkáme návyky. Návyk pak ztrácí rozlišovací schopnost a podléhá automatickému projevu bez větší momentální přítomné analýzy. K takovému návykovému chování pak člověk potřebuje cíleně vytvořit vlastní dostatečnou sebekontrolu, které říkáme sebereflexe. Sebereflexe je schopnost vypěstovaná člověkem na vědomé úrovni, se stálým pravidelným vědomým používáním.

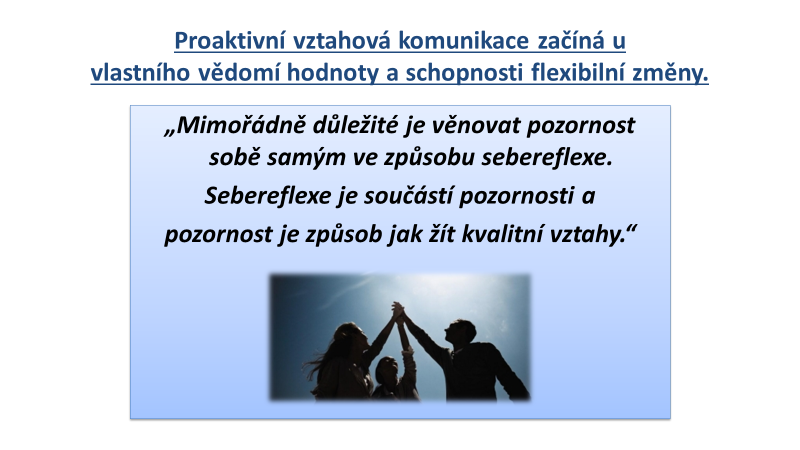
Mozek člověka má několik částí, jehož základní rozdělení je na vědomou a nevědomou rovinu. Rozdělením vědomé a nevědomé roviny mozkových center se zabýval známý lékař, neurolog, psycholog a zakladatel psychoanalýzy Sigmund Freud (1856–1939). Vědomá část mozku tvoří dle Freuda pouhých 5–10 % hmoty, nevědomá část tak činí celých 90–95 %. Díky plasticitě mozku je možné stále formovat schopnost ukládání kvalitních i nekvalitních vědomostí, schopností a návyků.

**Obsah vědomé roviny myšlení a chování:**

* vědomá pozornost v okamžiku,
* krátkodobá paměť,
* analytické a racionální myšlení,
* vůle,
* schopnosti,
* vzpomínky bez hlubokého prožitku emocionálních součinností.

**Obsah nevědomé roviny myšlení a chování:**

* dlouhodobá paměť,
* intuice,
* pocity,
* návyky,
* vzpomínky s hlubokými prožitky emocionálních součinností,
* obranné mechanismy,
* traumata,
* permanentní podvědomá pozornost,
* pud sebezáchovy, mateřský pud, sexuální pud,
* dědičné návaznosti.



## Způsob myšlení, komunikace a zakódování vzájemného sdělení

Zakódování je smysluplná forma sdělení k příjemci. Hlavní předpoklad správného kódování je sdělit informaci konkrétně, stručně a zřetelně.

Základní pravidla pro kódování sdělení:

* srozumitelnost podání,
* srozumitelnost jazyka,
* dávkování,
* jednoznačné sdělení,
* otevřenost komunikace,
* jasně definovaný záměr,
* konkrétnost sdělení,
* forma komunikace,
* verifikace sdělení,
* rétorika,
* váha na jednotlivé části sdělení.

## Jak funguje mozek

Pojďme se krátce podívat na to, jak funguje mozek. Pomůže Vám to lépe aplikovat nové postupy v praxi. Mozek je složen z neuronů (nervových buněk), které jsou schopné přijmout, vést a zpracovat signály (informace). Propojením více neuronů vzniká mentální mapa (nebo trasa). Náš mozek si totiž vše ukládá do mentálních map. Máme mentální mapu pro každé slovo a jeho různé významy, pro pravidla pravopisu, pro jazyk jako takový, pro naše zvyky i zlozvyky.

Když přijde podnět zvenčí, mozek si pro tento podnět vytvoří v pracovní paměti mentální mapu a hledá podobné mentální mapy z minulosti, aby zjistil, jak na tento podnět reagovat. Toto se děje na podvědomé úrovni bez našeho vědomého přičinění.

Co udělá mozek, když najde více map, které lze použít jako reakci na ten samý podnět? Mozek vybere tu mapu, která v minulosti byla pro tento podnět nejvíce používaná. Náš mozek vybírá tu stejnou mapu tak dlouho, dokud vědomě nevytvoříme novou mentální mapu, která bude silnější než ta stará. Každá myšlenka a koncept má v našem mozku odpovídající mentální mapu, k ní vypěstované emoce, které dále ovlivňují náš výkon a chování.

Obsah obrázku text, vizitka, snímek obrazovky

Popis byl vytvořen automaticky

## Jak změnit chování?

Když už víme, že náš mozek je automat, který vybírá mentální mapy (typy chování) podle toho, jak jsou používané a podle toho, jak se cítíme, tak toho můžeme využít. Ke změně našeho chování potřebujeme vytvořit nové mentální mapy (nové vzorce chování), které upevníme natolik, že se z nich stanou nové silné a kvalitní zvyky. Klíčem je se u vytváření nových mentálních zvyků vyhnout těm starým.

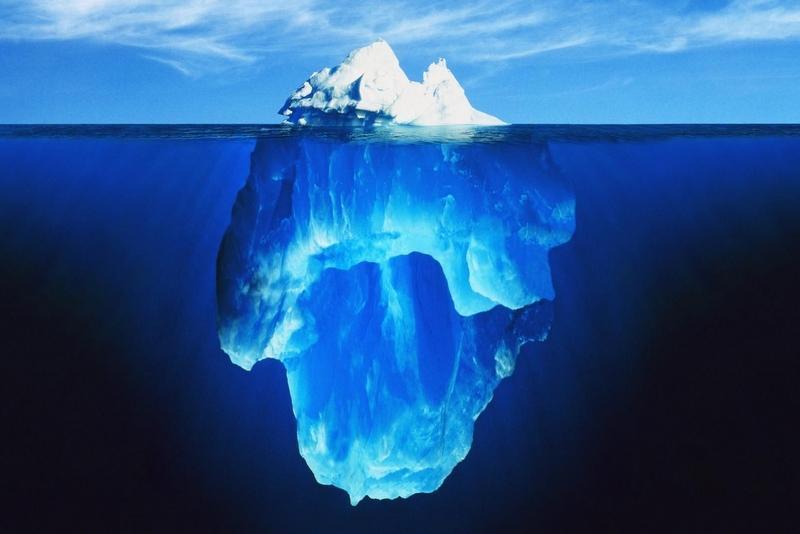
Co to znamená v praxi?

* Nebičovat se za to, že se mi něco nepovedlo. Tím upevňuji to, co se mi nepovedlo a budu k tomuto chování v budoucnu více inklinovat.
* Nesoudit ostatní, protože to, co soudím, jen více upevním a budu si to v budoucnu podvědomě více vybírat.

Co naopak dělat?

* Přijímat sebe takového, jaký teď jsem (což neznamená nepracovat na změně).
* Přijímat ostatní takové, jací teď jsou (to neznamená nenastavovat jim hranice).

Naše VĚDOMÉ a NEVĚDOMÉ chování:

* pozornost (vědomí),
* krátkodobá paměť,
* analytické a racionální myšlení,
* vůle. 5–10 %
* Emoce a pocity (podvědomí),
* intuice,
* dlouhodobá paměť,
* zvyky, zlozvyky, návyky, 80 %
* obranné mechanismy, a více
* permanentní podvědomá pozornost,
* sebezáchova,
* mateřský pud.
* Hluboce uložené dědičné návaznosti (nevědomí).

**5–10 %**

# Asertivní komunikace







**Příklady nezralé komunikace:**

* Já, já, já
* Já chci, chci a basta…
* Mám právo na svůj…
* Vyžaduji…
* Ale já to…
* To není fér, protože…
* Kdybys na mě myslel, tak…

**Vyrovnaně jednající člověk:**

* Umí naslouchat.
* Mluví pomalu, hlasitě a zřetelně.
* Říká svoje…………………………………………………………………………………..……
* Má pozitivní …………………………………………………………………………..……….
* Vystupuje ………………………………………………………………………………..……..
* Respektuje ……………………………………………………………………………………..
* Ctí …………………………………………………………………………………………………..
* Dokáže ……………………………………………………………………………………………

## Kultivace taktní asertivitou – empatická asertivita

* + - 1. **Empatie:**

Je prokázané pochopení emocí lidí a myšlenek druhých lidí. Empatie je klíčem k budování důvěry a vztahů.

* + - 1. **Aktivní naslouchání:**

Projevuje se schopností klást otázky a podporovat druhého verbálně i neverbálně ve vyjádření své potřeby.

*Příklad:* Neverbální projevy

* + - 1. **Sebekontrola (ovládání vnitřních impulsů, hnutí mysli):**

Zahrnuje schopnost řídit své vnitřní impulsy, být trpělivý a kontrolovat svou zlobu a hněv.

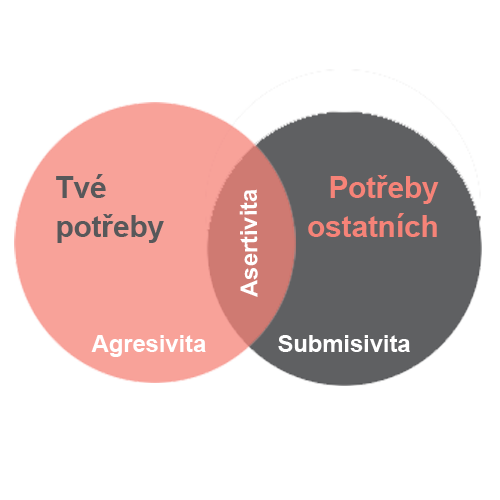
* + - 1. **Pozitivita:**
  1. Je viditelné směřování k tomu lepšímu, co okolí, svět nebo druzí lidé nabízejí.
  2. Často je jen v drobnostech.

1. **Asertivita:** Projevuje se schopností mluvit a jednat tak, abych s respektem k sobě i s respektem a úctou k druhým prosazoval vlastní názor, stanovisko nebo zájem.

## Asertivita – nástroj taktní a efektivní komunikace

|  |  |
| --- | --- |
| Agresivita: | Submisivita: |
| * ofenzivní | * defenzivní, |
| * sebeprosazení – bere si slovo | * neprosazující se – nechá si vzít slovo, |
| * aktivně agresivní – tlak argumenty | * pasivně agresivní – zarytě mlčí, |
| * neverbální pohrdavá gesta | * nespolupracující – bojácný, |
| * agresivně manipulativní | * pasivně manipulativní |
| * bojující o moc a svou pravdu | * odevzdání vlastní síly, pocit bezmoci |
| * vyhrožující – sklony mobbera | * role oběti |

Asertivní člověk umí reagovat na agresivní slovní výpady.



**Na co dbát při zvládání agrese druhé strany:**

Je dobré si uvědomit, že agresivní reakce nemusí být (a většinou není) způsobena Vámi, Vy jste „jen“ hromosvodem. (Často je důvodem stres, obavy, strach, vyčerpání, únava nebo nedostatek informací druhé strany).

**Zvládněte vlastní emoce**

První a často nejnáročnější krok – **zklidněte se** (např. odvrácením pohledu, hlubokým nádechem, pokud je třeba i odchodem a odložením řešení problému na dobu, kdy budou emoce zklidněné – je to lepší varianta než se nechat unést emocemi a udělat nějakou nepředloženost).

**Empatická reakce**

****Pokuste se odhadnout, jaké emoce druhý prožívá a pojmenujte je („*Vidím, že jste rozčilený…“).* Vaše pochopení druhého může významně snížit míru jeho agrese.

Asertivita je **způsob komunikace,** kdy vyjádříte své potřeby s ohledem na ostatní. Jde o zlatý střed mezi pasivním a agresivním (příp. manipulativním) chováním. Cílem není dosáhnout svého za každou cenu, ale spíše jednat otevřeně a spolupracovat s ostatními.

Ohledně asertivity vznikají vlivem nedostatečného pochopení **různé předsudky,** které lidem brání v jejím uplatňování. Jedná se především o následující:

* vyjadřovat to, co chci je sobecké a neslušné,
* sebeprosazením si zkazím vztahy,
* ztrapním se, pokud řeknu, co si skutečně myslím.

Kromě dostatečných znalostí tohoto tématu je třeba mít pro schopnost užívání asertivity v běžném životě také zdravé sebevědomí.

## Základní pravidla pro profesní komunikaci:

1. **Nebojte se vyjadřovat své pocity:**

„*To se mi nelíbí!*” Nespoléhejte na to, že druhý si domyslí, oč vám jde.

2. **Nenoste kamennou tvář:**

Vaše mimika má vyjadřovat to, co cítíte. Zlobíte-li se, tvařte se tak.

3. **Problémy řešte věcně, ne osobně:**

Je rozdíl mezi „*Proč po sobě neuklízíš?*“ a „*Ukliď stůl v kanceláři*.“

4. **Nezevšeobecňujte, buďte konkrétní:**

Neříkejme: „*Zase jdeš pozdě, ostatně jako vždycky*.“

5. **Příliš nepřehánějte své omluvy:**

Neříkejme: „*Zde žádná omluva nestačí, jsem vinen, hrozně se za to stydím, moc mě to mrzí, opravdu.*“ Stačí výrazná, jasně formulovaná omluva.

6. **Nemějte strach odmítnout:**

Své názory vyjadřujte srozumitelně. Souhlas dejte najevo jednoznačně, nesouhlas také.

7. **Komunikujte sebevědomě:**

Nebojte se do své komunikace vsunout *já*. Například místo věty „*Nebylo by dobré teď otevřít okno?*“ použijte lepší „*Mohu otevřít okno?*“.

8. **Užívejte *já*:**

Nemluvte za skupinu, vyjadřujte se za sebe.

9. **Přijímejte pochvalu:**

Jste-li chváleni, nedělejte kolem toho okolky, pryč s falešnou skromností („*To nestojí za řeč. Není zač.*”). Dejte průchod své radosti a pochvalu přijměte s radostnou reakcí.

10. **Nebojte se improvizovat a jednat spontánně**

## Pochvala

* Buďte upřímní:

Není-li za co chválit, nechvalte raději vůbec.

* Chvalte především člověka, pak teprve jeho výkon:

*„Všiml jsem si Vaší snahy, to velmi oceňuji, Vaše práce je bezchybná,*

*děkuji Vám velmi Jani.“*

* Buďte konkrétní:

„*Vaše loajalita a zájem mě moc potěšil, hlavně v minulém týdnu v té náročné situaci.*

*Chci Vám taky poděkovat, že jste to zvládl v tak krátkém čase.“*

**→ Druhá věta dá jasně najevo, v čem je dobré pokračovat.**

**→ Tímto způsobem se také nedopustíte manipulace pochvalou.**

* **Chvalte hned**:

Se zvyšováním časového odstupu se snižuje účinek pochvaly.

* **Po pochvale nesmí následovat kritika:**

*„To se ti opravdu povedlo, ne jako obvykle, když to flákáš.“*

## Kritika a výtky

**Proč se nás kritika tolik dotýká?**

* Útočí na naše schopnosti a dovednosti.
* Snižuje v našich očích vlastní sebehodnocení.
* Potvrzuje, že druzí si našich rezerv všímají.

**Jak nereagovat?**





**Jak reagovat?**





**Jaké jsou typy kritiky?**

* oprávněná kritika,
* neoprávněná kritika,
* osobní výpad (útočí na osobnost).

**Oprávněná kritika:**

1. vyslechnout (případně se doptat, požadovat konkrétnost),
2. omluvit se (jednoznačně a stručně),
3. náprava.

**Neoprávněná kritika:**

1. vyslechnout (případně se doptat, požadovat konkrétnost),
2. možnost uznat, že situaci lze vnímat i jinak (prevence proti hádce),
3. odmítnout kritiku:

* u osobního útoku jen stručně a pevně: „*Není to pravda*.“,
* připojit prohlášení posilující Vaši autoritu a pevnost: „*Nesouhlasím. Dělám teď na jiném úkolu, který je nyní prioritou.“,*
* projevení emocí a odmítnutí: *„Mrzí mne, že se to stalo. Není to však má odpovědnost.“*

**VÝTKA – KRITIKA:**

(schéma výtky si lze představit jako vrstvy v sendviči)

**Velmi stručné pozitivní uvítání: „*Jsem rád, že si můžeme promluvit*.“

1. Začít střídmou **pochvalou:**

*„Díval jsem se na Vaši práci a myslím, že jste se velmi snažil/a."*

1. Pak vložit **výtku:**

*„Je tady ale důležitá a zřejmě i opakující se chyba.“*

1. Zeptat se na názor a mlčet:

*„Proč se to stalo? Jak se to stalo?“*

1. Dát adresátovi šanci, zeptat se, co navrhuje:

*„Co navrhujete pro zlepšení?“*

*„Co s tím dokážete udělat?“*

1. Společná dohoda na řešení– **doporučení:**

*„Jsem rád, že je to i Váš názor.“*

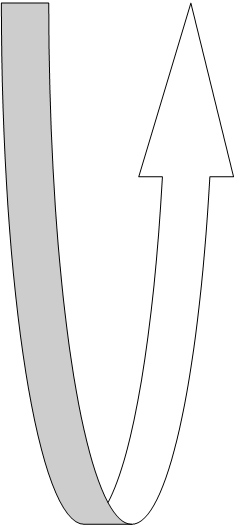
*„Dohodneme se, prosím, že to předěláte.“*

1. Pozitivní ukončení s projevenou důvěrou:

*„Věřím, že naše dohoda bude stálá.“*

**Intervenční rozhovor – forma rozhovoru:**

(vedoucí s podřízeným, potenciálním mobberem nebo obětí)













**SMART CÍLE:**

**S – specifický** (individuální, na míru, podle možností, schopností, podporující vývoj situace)

**M – měřitelný** (hodnoty ve výsledku)

**A – akceptovatelný** (oboustranně přijatelný)

**R – reálný** (nastavení skutečně dosažitelné, reálně možné změny v rámci pracovní pozice)

**T – termínovaný** (termín dosažení a kontrol v čase – měsíce, týdny, dny)

# Mindfulness

**Vědomá schopnost všímavosti a uvědomování si**

**Mindfulness-based stress reduction** (**MBSR**) je program snižování [stresu](https://cs.wikipedia.org/wiki/Stres), který vyvinul na konci sedmdesátých let 20. století [Jon Kabat-Zinn](https://cs.wikipedia.org/wiki/Jon_Kabat-Zinn) na lékařské fakultě univerzity v Massachusetts. Využívá psychologický pojem [všímavost](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=V%C5%A1%C3%ADmavost_(psychologie)&action=edit&redlink=1) (anglicky *mindfulness*). Cílem programu je pomoci lidem lépe zvládat stresující podněty. Intervence založené na uvědomování nejsou nábožensky ani esotericky zabarveny, i když se o principu uvědomování zmiňují poprvé nejstarší buddhistické texty. Samotná praxe je zcela sekulární (nezávislá na náboženských názorech). Vědecká medicína využívá intervence založené na uvědomování. Od doby jejího zformování doktorem Kabat-Zinnem prošlo programem MBSR jen na jeho pracovišti, ze kterého vychází většina dalších modifikací tréninku uvědomování (např. MBCT, MBAT, ACT či DBT), na 20 tisíc pacientů. V USA a západní Evropě program poskytují již stovky zdravotnických zařízení[[1]](#footnote-1).

Metodu je možno popsat jako skupinový program, který má za cíl postupně naučit účastníky rozvíjet všímavost – plné prožívání přítomného okamžiku. Všímavost je rozvíjena pomocí různých [meditačních cvičení](https://cs.wikipedia.org/wiki/Meditace) (např. zaměřených na dech, tělo, pohyb, nehodnotící pozorování myšlenek a představ). Jon Kabat-Zinn princip uvědomování popsal jako uvědomování si probíhajících prožitků okamžik po okamžiku díky záměrnému věnování pozornosti přítomnému okamžiku, přítomné situaci a bez emočního posuzování. Všímavost definoval jako „neposuzující uvědomování si přítomné situace a okamžiku.“

**Vědomá schopnost všímavosti:**

* Osobní prokazatelné uvědomění si vnitřních podnětů:
  + myšlenek, vzpomínek,
  + vjemů ovlivněných vlastními emocemi (strach, hněv, smutek, lítost, sebelítost, vztek, ponížení, agrese, bezmoc, netrpělivost, nechuť, odpor…),
  + vjemů spojených s vlastním tělem (slabost v těle, bolest, třes, horkost, pocit žízně, horkost, přerušení toku myšlenek, zatmění před očima…),
  + osobního postoje, mentálního i fyzického,
  + osobní role v dané situaci,
  + sebereflexe verbálního i neverbálního projevu,
  + vědomí vlastní hodnoty,
  + respekt a úcta k sobě samému.
* Osobní prokazatelné uvědomění si vnějších podnětů:
  + důvodů reakce druhého člověka,
  + emocí druhého člověka,
  + verbální argumentace druhého člověka,
  + neverbálního chování druhého člověka,
  + míra důvěry v druhého člověka,
  + respekt a úcta k druhému člověku.

**Mindfulness – práce v udržení se ve vědomé pozornosti, všímavosti:**

* Uvolnění se.
* Udržení zaměření pozornosti na přítomný okamžik.
* Udržení pozornosti navzdory myšlenkám a pocitům.
* Práce s emocemi – akceptovat vše, co přichází.
* Práce s emocemi – odejít na pár minut a dát průchod slabosti, v tichu rozdýchat.
* Práce s emocemi – odejít na pár minut a dát průchod vzteku – bouchnout do stolu.
* Procítit svobodnou volbu nad výběrem *hněv X klid*.
* Uvědomění si zcela jiného rozměru úhlu pohledu.
* Soustředění se na vliv okamžiku, jenž má globální vliv na celý můj život. Nadhled.
* Soustředění se na dech.

# Sebemotivace a sebepoznání

Sebemotivace přichází se schopností vědomé pozornosti, sebereflexe a sebepoznání.

Když člověk neví, kým přesně je, nezná svou přesnou roli v životě ani na pracovišti. Nepracuje na svém sebevědomí, což znamená, že nepěstuje vědomí vlastní hodnoty, nedefinuje své hodnoty ani hodnoty svého osobního a pracovního života, nedefinuje tedy ani sám sebe. Takový člověk není schopen žádné sebemotivace, protože není kde ji nalézt a s čím dále pracovat. Nejdříve je třeba provést v rámci osobní pozornosti sběr dat. Ten ukáže, na co se bude má pozornost soustředit, co lze sledovat, pěstovat, zlepšovat, které zdroje mi pomohou a s čím.

Sebemotivace přichází taktéž se schopností vizualizace. Nejprve zjistím a zhodnotím, kdo jsem, v jaké situaci se nacházím, jestli jsem spokojený, nebo naopak.

K danému zhodnocení si člověk vytvoří vizi, jak by to vypadalo lépe a radostněji. Ideální jsou tři kritéria, která následně naši spokojenost a úroveň růstu celkově ovlivňují:

1. moje spokojenost,

2. spokojenost blízkého okolí,

3. společenská vzájemnost.

Spokojenost každého člověka se setkává s těmito třemi rovinami, ať už vědomě či nikoliv. Individuální je pouze to, na kterou z nich více zaměřuje svou pozornost a klade prioritu. Priority by měly být kladeny v tomto pořadí: já, ty, oni.

Sebemotivace vždy začíná u uvědomění si a zacílení pozornosti na své osobní potřeby a rozvoj.

Po naplnění roviny osobních potřeb a rozvoje je nutné zohlednit potřeby a návaznosti na nejbližší okolí: rodina, přátelé, kolegové na pracovišti.

A do třetice návazností spokojenosti a rozvoje jednotlivce je dobré zohlednit společnost, ve které se pohybuji. Mohu zohledňovat firmu a instituci, ve které pracuji, svůj pracovní obor, místo či národ a zemi, ve které žiji, její zákony, občanské povinnosti, společenské úmluvy a případně tradice.

Sebemotivace přichází se schopností vědomé pozornosti, sebereflexe a sebepoznání. Když člověk neví, kým přesně je, nezná svou přesnou roli v životě a na pracovišti, nepracuje na svém sebevědomí, nepěstuje vědomí vlastní hodnoty, nedefinuje své hodnoty ani sám/a sebe ani svého osobního a pracovního života, takový člověk není schopen žádné sebemotivace, protože není kde jí započít a s čím tedy pracovat. Nejdříve je potřeba v rámci osobní pozornosti sběr dat na co se bude má pozornost soustředit, co sledovat, pěstovat, zlepšovat, které zdroje mi pomohou a s čím. Sebemotivace přichází taktéž se schopností vizualizace. Nejprve zjistím a zhodnotím, kdo jsem, v jaké situaci se nacházím, jsem spokojený/ná nebo nejsem spokojený/ná. K danému zhodnocení si člověk vytvoří vizi, jak by to vypadalo lépe a radostněji. Ideální jsou tři kritéria, která následně naši spokojenost a úroveň růstu celkově ovlivňují.

1. Moje spokojenost

2. Spokojenost blízkého okolí lidí

3. Společenská vzájemnost

**Sebemotivace se zabývá tématy:**

* Osobní zodpovědnost.
* Zdravý životní styl.
* Osobní rozvoj a vývoj zralosti.
* Kladný vztah sám k sobě – zdravá sebehodnota.
* Vědomé pěstění a žití s osobními životními hodnotami.
* Respekt a úcta k sobě, respekt a úcta k druhým (člověku, zvířeti, přírodě).
* Rozlišení role oběti a tyrana v každé životní oblasti a situaci.
* Vědomá sebereflexe – celoživotní styl.
* Znát a rozvíjet své talenty, uplatňovat je v životě a v pracovní seberealizaci.
* Schopnost změny a pozitivní reakce na život.
* Osobní přístup k ekologii.

**Proces změny v souvislosti se sebemotivací prochází třemi etapami:**

1. **Nevědomá neschopnost: sebe-pohlcení**

Téměř nulová sebereflexe i schopnost změny, závislost na druhých lidech, neschopnost rozhodování, nulová zodpovědnost, neznalost osobních potřeb.

Hledání schopnosti rozlišovat a přestoupit od nezralosti k vývoji zralosti.

1. **Vědomá neschopnost: sebe-akceptující**

Člověk si uvědomuje své slabiny, nedobré reakce, ale zatím neví, jak je změnit. Ještě stále se brání osobní zodpovědnosti a viníka hledá často mimo sebe. Začíná si ale uvědomovat jak svůj podíl na každé životní situaci, tak svou možnost změny. Hledá své talenty a jejich realizaci. Hledá svůj osobní rozvoj.

1. **Vědomá schopnost: sebe-uvědomění**

Člověk přebírající zodpovědnost sám za sebe, uvědomující si své návyky a důvody. Člověk je schopen sebereflexe i přijetí jakékoliv zpětné vazby. Životní situace pro něj nejsou hrozbou, ale výzvou. Má schopnost koordinovat své emoce a správně si uvědomuje roli strachu jako dominantní lidské emoce. Cítí dostatečnou empatii k okolí.

# Psychohygiena

Psychohygiena je poměrně široký soubor praktických i teoretických technik a metod, cílený na regeneraci a úlevu u psychického přetížení organismu. Pracuje především na vědomém předcházení psychickým i fyzickým zátěžím člověka v každodenních činnostech, a to zejména při tlaku, stresu a spěchu, ale také při jednání a v zátěžových mezilidských situacích a komunikacích.

**Práce s psychohygienou obsahuje především:**

****



**Proč potřebuji psychohygienu?**

* Mezilidské vztahy.
* Pocit osobního uspokojení a radosti.
* Schopnost asertivity a osobních hranic.
* Mít důstojný charakter.
* Najít smysl práce.
* Kvalitní osobní život.
* Zdraví.

**Hledejte rovnováhu ve všech důležitých oblastech:**

**Nedostatečnou psychohygienou** může docházet k náročným zátěžovým stavům, které se časem projevují jako plíživé psychické vyčerpání a jako dlouhodobé působení ze stresujících podnětů.

**Projevy:**

* úzkost,
* strach,
* vnitřní neklid,
* únava,
* slabost,
* nervozita,
* poruchy spánku,
* bolesti hlavy,
* neschopnost koncentrovat se.

## Psychohygiena začíná otázkami

**……protože jen v otázkách se skrývají odpovědi.**

**Psychohygiena v procesu rozvoje osobnosti:**

1. Regulujte své příliš vysoké nároky (krok za krokem).
2. Naučte se říkat NE (osvojte si způsob asertivity).
3. Vyjadřujte otevřeně své pocity (buďte otevření k sobě i druhým).
4. Dobrý plán ušetří polovinu času (time-management Vašeho dne).
5. Pečlivě udržujte dobré vztahy (především blízká rodina, přátelé, kolegové).
6. Neberte si věci osobně (každý žije život především sám za sebe, i Vy).
7. Stanovte si hranice a hodnoty pro každý den (podpora dobré literatury).
8. Stanovte si priority (důležité X naléhavé X nenaléhavé X zbytečné, situace musí mít posloupnost).
9. Nepropadejte syndromu pomocníka (vyhněte se nadměrné citlivosti k potřebám druhých lidí).
10. Předcházejte komunikačním problémům (nedělejte si domněnky, ptejte se).
11. Dělejte přestávky (nastavte si příjemné rituály dne).
12. Hledejte věcnou podporu (řekněte si o pomoc a podporu).
13. Vyvarujte se negativního myšlení (hledejte kvalitní a inspirativní přátele a vzory).
14. Vychutnávejte všechno, co má podle Vás v životě nějakou hodnotu (žijte tím).
15. Doplňujte energii (dbejte na své zdraví, odpočívejte, radujte se, zpívejte si, čtěte, tančete, milujte, ryjte na zahradě).
16. Relaxujte opačně, než jak pracujete (pracujete hlavou – hýbejte se, pracujete manuálně – relaxujte u knihy).
17. Preferujte zdravou stravu (podle toho, jak se cítí tělo).
18. Mějte zvíře (jakákoliv péče a láska ke zvířeti je terapií).

Obsah obrázku text

Popis byl vytvořen automaticky

## Zvládání stresu

**Stres (stress – napětí, namáhání, tlak)** je funkční stav živého organismu, kdy je organismus vystaven mimořádným podmínkám (stresorům), na které reaguje obrannými reakcemi, které mají za cíl zachovat homeostázu a zabránit poškození nebo smrti organismu.

Stres můžeme definovat jako souhrn fyzických a duševních reakcí na nepřijatelný poměr mezi představovanými osobními zkušenostmi a očekáváními.

**Druhy stresu**

* **Eustres** – pozitivní zátěž, která v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším anebo lepším výkonům.
* **Distres** – nadměrná zátěž, která může jedince poškodit a vyvolat onemocnění či dokonce smrt.

**Vnitřní – individuální příčiny: Vnější – individuální příčiny:**



**Hněv a vztek:**

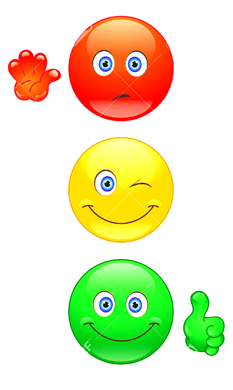
* Hněv často kryje jiné pocity (neuznání, vinu, bezmoc, závist, žárlivost, strach, rozpaky, stud, nejistotu).
* Lidé s křehkým egem, s potřebou mít svět a sebe pod kontrolou. Nezvládají jiná stanoviska a interpretují jiné úhly pohledu jako útok na svou osobu a mají potřebu ji chránit před vztekem.
* Více nazlobení jsme, když jsme ve stresu a tělesně unaveni – přetíženi.
* Pod mnoha hněvivými reakcemi jsou stará zklamání a traumata.

**Jak lépe pracovat se svým hněvem?**

I když právě explodujete, hněv nepřichází bez varování. Ve skutečnosti každý máme ve svém těle zcela jasné fyzické signály, které varují. Hněv je normální tělesná reakce. Hněv patří do obranných mechanismů.

Začněte se vyhýbat lidem, místům a situacím, které Vám ve finále přinášejí jen špatné pocity a zhoršují Vaši náladu.

**Semafor:**

** Co nepřijmu:**

……………………………………………………………………………………..…

………………………………………………………………………………………..

**Co přijmu:**

………………………………………………………………………………………..

………………………………………………………………………………………..

**Co změním:**

………………………………………………………………………………………...

…………………………………………………………………………………………

**Namalujte velký hrnec:**

* Je to hrnec s Vaší energií.
* Napište k němu a namalujte zdroje, které ho plní energií.
* Rozdělte: vlevo zdroje energie, které MÁTE ve své moci
* vpravo ty, které ve své moci NEMÁTE
* Namalujte hladinu tam, kde a kdy byla Vaše energie nejvýš a vzpomeňte proč.
* Namalujte hladinu tam, kde a kdy byla Vaše energie nejníž a vzpomeňte proč.
* Namalujte hladinu tam, kde ji máte dnes nebo v současném období.
* Proč jste byli na dně a co Vám tenkrát pomohlo?
* Proč jste byli s energií nejvýš a co Vás tam dostalo?

Řešení, která mohu aplikovat: 1)...........................................................................................................................

2)...........................................................................................................................

3)...........................................................................................................................

…………………………………………….

**Výběr nejvhodnějšího typu relaxace právě pro Vás:**

**Vizuální**

|  |  |
| --- | --- |
| Popis: Památky | Pokud jste vizuální osoba, snažte se zbavit stresu tím, že se obklopíte uklidňujícími a povznášejícími obrazy. Můžete také zkusit zavírání oči a představování si jich. Pro vizuální typy platí, chtějí-li se rychle zbavit stresu: |
|  | |

**Auditivní**

|  |  |
| --- | --- |
| Popis: Zvuk | Jste citliví na zvuky a hluk? Jste milovníkem hudby? Pokud ano, mohou na Vás dobře fungovat taková cvičení, která souvisí se zvuky. Zkuste s nimi experimentovat a najít pro sebe ta, která Vás nejvíc uklidní a povzbudí. Pro auditivní typy platí, chtějí-li se rychle zbavit stresu: |
|  | |

**Vůně**

|  |  |
| --- | --- |
| Popis: Vůně a Voňavka | Pokud máte sklon reagovat ve stresu útokem nebo zmrznutím a pokud víte, že na Vás vůně dobře fungují, soustřeďte svou preventivní pozornost právě do této oblasti. |
|  | |
|  | |

**Hmat**

|  |  |
| --- | --- |
| Popis: Dotkněte | Experimentujte s hmatem, naučte se hrát si s různými hmatovými vjemy. |
|  |

**Chuť**

|  |  |
| --- | --- |
| Popis: Chuť | Vy, pro které je velmi důležitá chuť, si dávejte pozor, abyste stres tzv. nezajídali. Klíčem k úspěchu je tříbit chutě, ne bezduché a bezmyšlenkovité přežvýkávání. Jezte pomalu a zaměřte se na pocity získané z jídla. |
|  | |

**Kinestetický – Pohyb**

|  |  |
| --- | --- |
| Popis: Hnutí | Pokud máte sklon k vypnutí, když jste ve stresu, dejte si pozor, abyste neupadali do letargií a apatií. Naopak, pro Vás je užitečné cokoliv, co se zabývá svaly nebo Vás dostane do pohybu. Zde je několik návrhů: |
|  | |

**Pohotově zareagovat v náročné situaci si přejeme snad všichni. Zvláště, když je po ní a my si vyčítáme, co všechno jsme mohli udělat jinak. Dobré reakce nepadají z nebe a nejsou nám dány ani rodovou (genetickou) predispozicí. Vyžadují cílený nácvik a trénink, zkoušení, chuť to nevzdat a také určitý nadhled a trochu humoru.**

# Implementační proces Peer pracovníka

Implementačním procesem peer pracovníka se rozumí jeho aktivní zapojování se do změn v organizaci a zasazování se o zavádění doporučených opatření. Jeho pomoc oznamovatelům, kolektivu i organizaci s osobní lidskou podporou je velkou přidanou hodnotou a nadstandardním krokem k uskutečnění cílů organizace, jež vedou ke všeobecné spokojenosti na pracovišti, zamezení patologických jevů a zefektivnění fungování organizace.

Do implementačního procesu patří především:

* ROZLIŠENÍ POTŘEBNÉ PODPORY A POMOCI
  + jednotlivcům v organizaci
  + týmům
  + vedení organizace
* DOPORUČENÍ VHODNÝCH OPATŘENÍ
  + která jsou v souladu s firemní kulturou a fungováním organizace
  + reflektují dynamiku krize
  + jsou pro nejvyšší dobro jednotlivce i celku
* PRAKTICKÁ INTERVENCE
  + zvolení vhodných komunikačních postupů
  + využití prvků mentoringu, supervize, mediace
* REVIZE A NASTAVOVÁNÍ PROCESŮ V ORGANIZACI
  + zvolení vhodných strategií a taktik pro eliminaci a prevenci a zasazování se o jejich zavádění v praxi
* MONITOROVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ AKTIVIT
  + průběžná kontrola pracovního prostředí a přijetí doporučených aktivit
* PREVENCE
  + systematické vzdělávání dalších zaměstnanců
  + adaptace nových zaměstnanců apod.
  + zavádění dalších vhodných preventivních aktivit

# Adaptační proces nového zaměstnance

|  |
| --- |
| **Adaptační proces nového zaměstnance = onboarding** |
| První krůčky na novém pracovišti hrají významnou roli pro vytvoření vztahu zaměstnance k zaměstnavateli a přístupu k práci i ke kolegům. Nástup, adaptace a péče o nového zaměstnance s tím spojená se nazývá *onboarding*. Je to plánovaný a řízený proces, který umožňuje novým zaměstnancům jejich rychlou orientaci na pracovišti, zapracování, začlenění se do organizace a týmu spolupracovníků. |
| Součástí onboardingu je seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní a podmínkami práce, vytváření vztahů ke kolegům, nadřízeným i k celé organizaci a formování pocitu sounáležitosti, zodpovědnosti a loajality k zaměstnavateli. |
| Ruku v ruce se spokojeností a motivací přichází žádoucí pracovní výkon. Pokud je onboarding úspěšný, obohatí organizaci spokojený a perspektivní zaměstnanec. |

Začleňování zaměstnance do pracovního kolektivu fakticky začíná ještě před podepsáním pracovní smlouvy. Na nového zaměstnance působí již podoba a průběh výběrového řízení a veškeré další kontakty s budoucím zaměstnavatelem a jeho zástupci.

Jako jeden z klíčových momentů pro vytvoření prvního dojmu se jeví slušné a transparentní jednání ze strany zaměstnavatele, odhalení všech nejasností a seznámení s plánem a cílem adaptace včetně stanovení garanta celého procesu.

# Případové studie

## Případová studie č. 1

Petr je introvert a po vystudování vysoké školy se zaměřením na IT techniku, začal pracovat ve formě, kde plně uplatňuje svůj potenciál. Je mladý, bez rodiny a dětí, velmi tvůrčí zaměstnanec. Toho velmi brzy využívá nejen jeho nadřízený, ale i ostatní kolegové. Nejen ti slabší, ale též ti ambiciózní, konkurence schopní. Petrovi zájem vedení i kolegů imponuje. Po několika týdnech se přistihne, že v práci tráví i 20 hodin. Za práci nad rámec pracovní doby je bohatě odměňován. Ale… Neúčastní se žádných mimopracovních aktivit. Zezačátku se domníval, že mu budou mimopracovní aktivity spíše na obtíž, jelikož nevyhledává žádná zábavní, společenská či restaurační zařízení, avšak zjistí, že by byl rád přítomen dle historek, které se poté v zaměstnání přetřásají. Byl izolován, naprosto mimo. Po půl roce skončí v psychiatrické léčebně. Intenzívní léčbou a rozebírání problému, dospěl k závěru, že musí svému nadřízenému i kolegům říci, jak na něj jejich přístup působil.

Resumé: Petr po ukončení hospitalizace přistoupí ke konfrontaci se zaměstnavatelem, a to spolu s kolegyní, coby podporou. V klidu v hlase vypráví svůj příběh svému nadřízenému i kolegům na poradě. Vypraví o svých pocitech, o svých strastech a přemýšlení o sobě samém. K překvapení všech, je jeho nadřízený první, kdo jej obejme, podá mu ruka a omluví se za své chování, které si vůbec nepřipouštěl. Petr ve firmě dál pracuje. Pomocí kurzů asertivity, sebereflexe a posilování integrity jeho osobnosti.

**Závěr:** Není šikana

## Případová studie č. 2

Jan pracuje v bance. V ženském kolektivu. Jan je atraktivní muž. Avšak k neštěstí kolegyň – spokojeně zadaný. Všemožně se předhání, jak jen oslovit a imponovat mu. Jan je imunní. Občas za ním do zaměstnání přijde přítelkyně, a protože je též atraktivní, kolegyně osnují plán. Nejprve mu začaly dávat kalhotky do zásuvky pracovního stolu. Použité kalhotky. Ke kalhotkám brzy přibudou podprsenky, kondomy a sexuální pomůcky. Jan je stále imunní a nikdy na sobě nedá znát znepokojení. Uvnitř ale vážně zvažuje odchod z této pobočky. Do zaměstnání za ním přestává chodit jeho přítelkyně. Jan se obává vzniklého problému v případě, že by musel vysvětlovat kalhotky či jiné věci náhodně objevené. Při cestě domů ze zaměstnání důkladně prohlíží svou kabelu i kapsy saka, aby eliminoval možné problémy v případě nalezení nevhodných předmětů přítelkyní. Celá jeho pracovní doba i soukromí čas, jej zaměstnávají tyto excesy.

Resumé: Jan situace dál nehodlá snášet a na poradě bez skrupulí kolegyním vše vyloží. Nadřízený je zděšen, kolegyně zarděné. Přiznávají cílený atak na Jana, avšak dle jejich sdělení tento přesáhl hranici vtipu a vstoupil do promyšleného jednání.

**Závěr:** Jan byl na svou žádost přeložen do jiné pobočky a smíšeného kolektivu.

## Případová studie č. 3

Tři zaměstnanci technického odboru byli nuceni strpět fyzické narušování osobní integrity od vedoucího. Všichni z nemocnice odešli kvůli špatným vztahům na pracovišti a zanedbané firemní kultuře.

Problémy v oblasti sociálně patologických jevů začaly, když do vedení technického odboru nastoupil pan Pavel. To dosvědčují i další lidé, kteří se po pokusech situaci řešit rozhodli raději odejít. Firemní kultura totiž byla nastavena tak, že se problémy zametaly pod koberec spíše, než by se řešily.

Pan Pavel, bývalý policista, podle svých někdejších kolegů přistupoval k podřízeným jako k podezřelým a kdykoliv svou slabou kompetencí způsobil problém, bylo na pracovišti zle. Jeden z podřízených uvedl, že vedoucí mu při údajném pracovním pochybení strkal hlavu do záchodu. Kdykoliv se ovšem podřízení obrátili na kontrolní orgány v organizaci, bylo podle nich vyšetřování zameteno pod koberec. Poslední stížnost na vedoucího technického odboru ovšem podepsalo 18 lidí.

V červnu 2020 se nespokojení zaměstnanci obrátili na Státní úřad inspekce práce. Ten zahájil šetření a zjistil, že zaměstnavatel skutečně porušuje pracovněprávní předpisy. Na svého nadřízeného si stěžovali čtyři z pěti zaměstnanců. Celá věc byla řešena dále OIP a MZ.

**Doporučená prevence**

Jasná komplexní směrnice prevence šikany. Ta musí obsahovat postupy, jak má zaměstnanec postupovat v případě podezření na šikanu. Na koho se má obrátit a kdo je kompetentní věc řešit. Případně v jaké lhůtě a jakým způsobem bude vyrozuměn o přijatých opatřeních.

Nutná změna firemní kultury a zavedení i dodržování etického kodexu.

## Případová studie č. 4

Muž ve věku 24 let se při kyberšikaně vydával za ženu, aby v rámci sextingu získal nátlakem intimní fotografie jiných osob či majetkový prospěch. Založil si na sociálních sítích několik profilů, z nichž některé byly na ženskou identitu. Pod falešnými osobními údaji v online prostředí kontaktoval různé osoby.

Například navázal kontakt s šestadvacetiletým mužem, ze kterého na sociální síti vylákal jeho intimní fotografie. Poté mu hrozil, že fotografie zveřejní a bude ho dehonestovat před mužovou rodinou. Muž mu musel zaplatit ekvivalent 60 dolarů. Stejně tak šikanoval ve virtuálním prostředí i třicetiletého muže, kterému hrozil ostudou.

Z žen lákal erotické fotografie, a pokud mu je zaslaly, použil je ke stupňování nátlaku a žádal i erotická videa. Pokud ženy odmítly pokračovat, rozšířil muž již dříve získané materiály erotické povahy mezi ženiny kolegy na pracovišti a do nejbližšího rodinného okolí.

Stejný pachatel zneužíval falešné profily k zesměšňování a ostrakizaci svých kolegů, kterým tak chtěl zabránit v karierním postupu.

**Doporučená prevence**

Užívání kritického myšlení. Maximální obezřetnost při komunikaci s lidmi, které neznáte. Neposílat na takové kontakty nikdy nic kompromitujícího nebo cokoliv, co by Vás mohlo zostudit.

Děkujeme za Váš zájem a účast na vzdělávacím kurzu a těšíme se na shledání s Vámi na některém z dalších setkání.

Srdečné díky.

Doporučená literatura:

GOLEMAN, Daniel. Emoční inteligence. Překlad Markéta Bílková. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). V Praze: Metafora, 2011. 315, [10] s. ISBN 978-80-7359-334-6.

GOLEMAN, Daniel. Pozornost: skrytá cesta k dokonalosti. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2014. 312 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-94-3.

1. FJORBACK L., O.; ARENDT M.; ØRNBØL E.; FINK, P.; WALACH H.:Mindfulness-Based Stress Reduction and Mindfulness-Based Cognitive Therapy – a systematic review of randomized controlled trials In*: Acta Psychiatrica Scandinavica,* 2011; pp. 102–19.*(*[*DOI*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Digital_object_identifier)*:*[*10.1111/j.1600-0447.2011.01704.x*](http://dx.doi.org/10.1111%2Fj.1600-0447.2011.01704.x)*.*[*PMID*](https://cs.wikipedia.org/wiki/PubMed)[*21534932*](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21534932)*)* [↑](#footnote-ref-1)