**Pracovní sešit pro vedoucí pracovníky a personalisty**

Stávající postupy ve vaší organizaci při konfliktech, problémech či jakékoli patologii:

Vytvořte společně myšlenkovou mapu pro ideální řešení konfliktů u vás:

**PŘÍPADOVÉ STUDIE:**

*Případové studie mohou být uzpůsobeny individuálním podmínkám ve vaší organizaci. Pokud máte svou vlastní zkušenost, požádejte lektora, aby s vámi řešil aktuální situaci u vás a aplikujte informace v pracovním sešitě na váš příběh.*

1. HANA – Hana byla dříve kolegyní dalších čtyř pracovnic. Poté, co se stala vedoucí, začala vyžadovat práci a dávala do pořádku oddělení po předchozím vedoucím, který neplnil své povinnosti zcela dobře. Vedení si je vědomo Hančiných ambicí a vidí, že dává do pořádku věci, které letitě nefungovaly, byly špatně evidovány, zaznamenávány. Hana však začíná přitvrzovat a je na své kolegyně otrlejší, vyžaduje oddanost a spolupráci, flexibilitu, loajalitu a vysoký výkon. Iniciativně kontroluje po kolegyních práci, vyhledává chyby a upozorňuje na ně. Snaží se být dobrá vedoucí a řídit je dle svých nejlepších úmyslů. Snaží se odtáhnout od soukromých záležitostí, méně komunikuje, problémy řeší už ne osobně, ale veřejně na poradách, a také začíná zvyšovat hlas, když není něco tak, jak si představuje. Její moc vzrůstá a nevole kolegyň také. Její pozornost začíná padat na detaily, které se zdají být jejím podřízeným nepodstatné, zaměřuje se na chyby a jejich zlepšení. Kolegyně nechválí, jejich pracovitost a extra čas či práci na pracovišti považuje za samozřejmost. Začíná si stěžovat i u jiných oddělení a je na své podřízené ostrá také v přítomnosti jiných osob i klientů úřadu. Hanu pracovnice chápou, zároveň začínají prožívat opravdový stres při příchodu do práce. Bojí se, co je v práci zase čeká, co udělají špatně, kdy na ně kolegyně vyjede. Snaží se držet pohromadě a podporovat se vzájemně. Terčem se však stává jedna ze zaměstnankyň, která byla dříve Hančinou oblíbenkyní. Snažila se být loajální a dělala Haně, co jí na očích viděla. V určité chvíli se ale Haně zprotivila svým přístupem, protože Hana již nemůže být z pozice vedoucí tou „kamarádkou“. Jitka neví, co se stalo, ale je veřejně ignorována a veškeré protivenství dopadá ve velké míře právě na ni. Jitka nic neříká, pracuje, postěžuje si občas kolegyním, které také vidí, že to, co se děje, není normální. Snaží se Jitce pomoct, radí jí, zastávají se jí, ale marně. Samy se bojí více se za Jitku postavit, aby nepadla pomsta přímo na ně. Jitka se nakonec po mnoha letech působení rozhodne odejít, neboť ty poslední roky, po které byla její dřívější kolegyně, které byla vděčna za podporu a práci, vedoucí, se pro ni staly peklem. Psychologa vyhledat nechce, přijde jí to ponižující, musí vše zvládnout sama. Doma má také problémy, ale to přece není předmětem pracovních záležitostí. Krize tedy padá na Jitku ze všech stran, a nakonec se s kolegyněmi rozhodne oslovit vedoucí odboru a požádat o pomoc. Bez reakce. A tak sepíší stížnosti a podají na vedení s tím, že jsou všechny rozhodnuty podat výpověď. Nutí vedení k reakci, ale tím, že byla situace dlouho ignorována a neřešena, je i jejich apel neadekvátní a velmi intenzivní. Vedení musí čelit kritice, rozpadu týmu, konfliktům spolupracovnic, které nejsou schopny vzájemně spolupracovat. Dozvídají se také, že s Hanou mělo konflikt již několik pracovnic před Jitkou. Situace se vždy opakovala. Nejdříve byly výborné spolupracovnice, později se však jejich vzájemnost proměnila až v nenávist. Jejich spory pak ovlivňovaly i další pracoviště.

**Vy jste nyní v roli vedení a vedoucí. Pokuste se situaci rozkrýt, stabilizovat, řešit, poskytnout adekvátní pomoc a nastavit funkční opatření.**

1. ZUZANA

Zuzana uvádí, že je obětí šikany své nadřízené kolegyně Valerie. Kamkoliv Valerie přijde, vytváří pozici vlastní nepostradatelnosti, důležitosti, oblíbenosti. Na každém pracovišti, na kterém byla, způsobila konflikty a rozvrácení týmu. Pak se posune dále a pokračuje ve stejné taktice. Vedoucí Zuzanu chrání, ale všichni si šuškají, že spolu mají poměr. Zuzana je však s vedoucím velmi dobrá kamarádka, udržují také rodinné vztahy a na pracovišti se to samozřejmě odráží. Vedoucí neřídí svůj tým zcela efektivně, spíše se snaží konflikty přecházet, vyhýbat se jim, ale v případě Zuzany hledá cesty, jak jí pomoci. Valerie začala svůj boj proti Zuzaně sofistikovaně rozvíjet. Šíří fámy o jejím poměru, upozorňuje na její chyby, neschopnost, problémy doma. Hlídá její docházku a tím, že dělá výpisy, jí eviduje vše. Přesčasy však nezapisuje a doufá, že si toho Zuzana nevšimne. A tak se stane, že jí nevyplatí několik přesčasů, protože Zuzana jí o přesčasech sice říkala, neudělala však formální vyplnění a zaslání Valerii, která toho využila. Místo toho, aby Zuzanu upozornila, několikrát své moci zneužila. Valerie si také neustále stěžuje na stávající změny s tím, že to dříve zaručeně fungovalo lépe. Poukazuje na další úřady a konkurenci, kde to jde o mnoho lépe. Útoky na Zuzanu se stupňují a jdou do přímé agrese. Zuzana končí v pracovní neschopnosti a je na 3 měsíce hospitalizována v psychiatrické léčebně. Po třech měsících se chce vrátit do zaměstnání.

Vy jako vedení o situaci víte, snažili jste se to s Valerií řešit, ale marně. Valerie nemá žádnou sebereflexi, svou chybu neuznává. Není také uznaná ze strany vedení, cítí se sama. Je si jistá, že vedoucí a Zuzana spolu mají poměr, ví, že Zuzana nedělá svou práci tak, jak by měla. Ona je ta, která by měla být na výsluní, uznaná a oceněná. Valerii mají lidé rádi, ale zároveň se jí bojí. Nikdo by se jí nepostavil a raději s ní udržují přátelské vztahy. Kdo je spřízněný, ten ví, že za to bude odměněn. Ať už její přízní, či jiným způsobem.

**Vy byste měli nyní řešit návrat Zuzany do zaměstnání. Zuzana má velký strach a ví, že jí musíte pomoci. Jak budete postupovat, reagovat a jaká opatření zajistíte, aby nebyla Zuzana dále napadaná? Jak naložíte s Valerií, vedoucím a týmem?**

1. IGOR

Igor byl dříve vedoucí. Nyní je kolegou v menším oddělení, kde se snaží uplatňovat své předchozí zkušenosti z oblasti vedení. Kolegyně kontroluje, upozorňuje na chyby, hlídá, aby si plnily své pracovní povinnosti. Nedokáže naslouchat a vadí mu, když si v kanceláři povídají. Nechce slyšet nic o osobních záležitostech, vše stáčí na práci, odpovědnost a ve svých snahách je dosti urputný. Snaží se být co nejvíce efektivní. Tah na branku, výkonnost, termíny, profesionalita, striktnost a jasnost jsou jeho krédem. Kolegyně začínají zažívat stres z toho, že je Igor stále kontroluje a dotazuje se, zda již mají svou práci hotovou, jestli již poslaly daný email. Nereaguje ani na jejich apely, že on je jejich kolega, ne nadřízený, a měl by si hledět spíše své práce než té jejich. Jedna z kolegyň již neustává jeho náročnou povahu a začne proti němu popuzovat další dvě. Ty se začnou ohrazovat a v kanceláři vzniká boj, který postupně přechází do Igorovy likvidace. Ale protože je Igor ostřílený vedoucí, velmi rychle si sjedná pořádek. Nicméně jeho pověst tyrana se šíří úřady a začíná na něj být nahlíženo dosti špatným způsobem. V této chvíli Igor svou pozici ustál, ale kolegyně se jím cítí být šikanovány. Přístup Igora je pro ně nepřijatelný, jejich chyby se zvětšují a stres narůstá. Kolegyně nepřestávají hledat, jak se Igorovi postavit, případně jakým způsobem ho dostat. Pracoviště tedy řeší především vztahy a jeho efektivita všeobecně klesá. Ovlivňuje další pracoviště a atmosféru v organizaci, neboť i vedení je stále zatěžováno neustálými stížnostmi a pochybnostmi. Pochybení řeší, ale nic není tak zásadní.

**Jak byste řešili tuto situaci?**

**Revize stávajících a ideální postupy ve vaší organizaci:**

*Doplňte prosím:*

**Oznamovací postup**

* Komu:
* Kam:
* Jak:

1. Ústně
2. Písemně
3. Oznámení
4. Stížnost
5. E-mail
6. Schránka důvěry
7. Podatelna

Hierarchie:

1. Přímý nadřízený
2. Vedoucí
3. Vedení
4. Zaměstnavatel
5. Zřizovatel
6. Organizace

Vaše vnitřní oznamovací směrnice či specifika:

Reakce vedení:

* Kdo odpoví:
* Kdy odpoví:
* Jak odpoví:
* Co odpoví:
* Do kdy odpoví:
* Návrh časového harmonogramu plnění:

1. Do 5 pracovních dnů – reakce vedení
2. Do 8 pracovních dnů – návrh aktivit / diagnostiky a analýzy, ochrany, eliminace rizik, intervence
3. Do 30 pracovních dnů – plánování a řízení krize, realizace aktivit / mapování, supervize, stabilizace týmů
4. Do měsíce – návrh strategií, taktik, opatření
5. Do 3 měsíců – zavedení opatření
6. Do roka – stabilizace pracoviště, implementace opatření
7. Další rok – komplexní preventivní opatření

**Důvěra ve vedení**

* Jak chceme budovat důvěru:

**Peer/stopper pracovníci**

* Jak je využijeme:
* Podpůrná – resilienční pomoc pro organizaci, tým, oběť
* Poradenská – odborná, doporučující
* Diagnostická – prošetřovací, analytická, vyhodnocující
* Intervenční – konkrétní podpora oběti, práce s týmem v krizi
* Implementační – aplikující opatření, stabilizace týmu
* Preventivní – vzdělávací, nastavující opatření

*Váš vlastní způsob:*

*Vymezte si s peer pracovníky vzájemně kompetence a odpovědnost v jednotlivých rolích a úkolech.*

*Jakou pozici můžete zastávat vy, co zvládnou peeři, v jaké fázi a jak budete zasahovat, co bude v plné režii peerů. Jak a s čím můžete peerům konkrétně pomoci?*

Příklad:

* Stabilizace týmu
* Pozorování
* Stanovení mentorů a rolí v týmu
* Komunikace se zaměstnanci, PR / komunikace situace a vymezení
* Revize procesů
* Reorganizace práce
* Ochrana oběti
* Další:

Bez vaší spolupráce bude práce peer pracovníků vždy neúplná. Pokud je vedení aktivně zapojeno a seznámeno s procesy i problematikou, může být eliminace a nastavování preventivních opatření daleko účinnější a rychlejší.

**Navrhněte vlastní rámcový plán pro řízení krize:**

* Svolání krizového týmu, stopperů, etické komise.
* Sestavení krizového plánu.
* Inventarizace, diagnostika, analýza.
* Dokumentace a archivace důkazů.
* PR / interní a externí komunikace.
* Komunikace s obětí, mobberem, týmem.
* Prošetření konkrétních stížností.
* Volba eliminační strategie a taktik.
* Zavádění eliminačních opatření.
* Kontrola a vyhodnocení.
* Prevence a další plánování.

**Práce s obětí ze strany vedení:**

*Simulujte situaci a vyzkoušejte si komunikaci s obětí.*

*Jak budete postupovat při prvotní komunikaci s obětí při oznámení šikany?*

1. Podpora a orientace v krizové situaci.
2. Pojmenování a uznání hlavních krizových aspektů.
3. Nastínění naší pomoci v hlavních oblastech.
4. Dodání naděje, přehledu, celkového obrázku i časového rozhraní, jež usnadní postup celým procesem.
5. Seznámení s krizovým plánováním, časovým harmonogramem a postupy peer pracovníků.
6. V případě následné hlubší intervence či rozhovoru je vhodná podpora sebereflexního procesu u oznamovatele, např. přijetí situace, možnosti pomoci, nahlédnutí na vlastní příčiny, potřeby, nedostatky, vysoké nároky apod.
7. Zobrazení objektivní reality. Náhled z více stran.
8. Resilience – zvyšování odolnosti a osvojení si potřebných dovedností, např. kognitivně behaviorálního přístupu, odhalení manipulace, asertivního chování, odolnosti vůči stresu, syndromu vyhoření, osvojení si mindfulness, empatie, sebemotivace, psychohygieny.
9. Podpora – uznání, vážnost a možné přesahy situace, např. zlepšení pracovního prostředí i pro ostatní pracovníky.
10. Seznámení se se vztahovou dynamikou, psychologií osobností, která umožní oznamovateli lépe pracovat se specifickým charakterem či kolektivem.
11. Reflektování situace a trénink potřebných dovedností, začlenění změn v procesu.

Tuto práci by měli zvládnout peer pracovníci, nicméně kdybychom jako vedení dokázali takto postupovat, můžeme zastavit šikanu a řešit ji hned v počátcích.

Jak budete reagovat v rámci kolektivu?

* Mapování situace a dynamiky krize i týmu.
* Ochrana oběti.
* Stabilizace týmu i jednotlivců, kde je potřeba (mentoring, koučink, supervize, experti, rozhovory, porady, vzdělávání).
* Podpora potřeb zaměstnanců.
* Nahlédnutím příčin a následků.
* Zviditelnění negativních či patologických jevů, manipulace v kolektivu, vzdělávání (např. ze strany peer pracovníků).
* Podpora neformálních firemních akcí a setkání, jež povedou k pozitivnímu vytváření a budování vztahů, vzájemné důvěry, empatie a podpory.
* Podpora řešení interpersonálních konfliktů, trénink potřebných dovedností, nastavování pravidel.
* Návrhy na změnu neefektivních porad a jednání. Zamezení patologickým jevům na pracovišti. Ochrana pracovníků.
* Vytváření zdravého a podpůrného pracovního prostředí.

Určení priorit podpůrného procesu. Vypište, prosím, v souvislosti s případem, vaším pracovním prostředím a organizační kulturou.

**Diagnostika:**

*Jakou diagnostickou formu, a v jakém rozsahu, byste preferovali na vašem pracovišti, jak v týmu, tak následně plošně v organizaci? Využili byste peer pracovníky, nebo byste radši postupovali na vlastní pěst? Kdy a v jakém případě je vhodnější pracovat samostatně, a kdy požádat o spolupráci stoppery?*

* Mapování příčin, rozsahu, závažnosti, dopadů, prevence.
* Forma: rozhovory, dotazníky, supervize, stínování, pozorování.
* Kam budou dotazníky odevzdávat? Do P.O. boxu, peer pracovníkům, do schránky důvěry, osobně?
* Od kdy do kdy bude diagnostika probíhat?
* Kdo bude za diagnostiku odpovědný?
* Kdo bude součástí krizového týmu?
* Jak často bude mapování v organizaci probíhat? (Jak často dáváme dotazníky zaměstnancům.)

**Diagnostické postupy u oznamovatele:**

1. Popis situace.
2. Vyplnění inventury útoků, deníku, sběr důkazů.
   * Máme vše písemně?
   * Zaznamenali jsme si a nechali eventuálně podepsat?
   * Evidujeme si záznamy a bezpečně je ukládáme?
   * Jsou na bezpečném místě?
3. Konfrontovala se oběť s protistranou, týmem nebo vedením? Jaký byl proces a jaký výsledek?
   * Koho všeho oběť oslovila? Přímo peera, HR, vedení, zaměstnavatele?
   * Komunikuje oznamovatel paralelně např. s OIP, SÚIP, odbory, lékařem, právníky, jinou organizací NNO, VOP?
4. V diagnostice paralelně využíváme krizové intervence, která nám může pomoci vytvořit bezpečný a důvěrný vztah s oznamovatelem, a ulehčí tak celý proces.
5. Jaké jsou legislativní možnosti v tomto případě? O jaký zákon, směrnice nebo interní pravidla se můžeme opřít?
6. SWOT situační analýza oznamovatele – silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti v souvislosti s krizí a vztahovou dynamikou, reakcí mobbera, týmu, oběti. Analýzu lze využít v rámci resilience a intervence.

**Jaké jsou příčiny? Zakroužkujte:**

Neřešené konflikty, moc, osobní motivy, špatně nastavené organizační procesy, skrytá agenda, finanční úniky, nebýt sám obětí, předsudky, projekce, tlak na výkon, špatná komunikace, špatně nastavené postupy, přetěžování zaměstnanců, nejasné kompetence, neodpovídající popisy práce, nezdravá organizační kultura, zastaralý způsob vedení, žádné podpůrné mechanismy, charakter pracovníků a jejich výběr, náchylnost k depresím a úzkostem pracovníků, např. díky okolnostem (pandemie, válečný stav, ekonomická krize atd.).

**Jaké jsou důsledky? Vyberte adekvátní vaší situaci:**

* **Oznamovatel:** snížená schopnost koncentrace, podrážděnost, úzkosti, deprese, demotivace, nevolnost, pokles produktivity, posttraumatický stres, zažívací problémy, zneužívání alkoholu, vyhýbání se pracovišti, psychosomatická onemocnění.
* **Pracovní kolektiv/tým:** špatné pracovní prostředí, špatná spolupráce.
* **Zaměstnavatel:** nezdravá firemní kultura, zhoršení pracovních výsledků, zvýšení chybovosti, snížení efektivity, špatná pověst, vysoká absence/fluktuace, neplnění termínů, zvyšování kontrolních mechanismů, ztráta klíčových zaměstnanců, nespokojenost zaměstnanců, oslabení společnosti.

**Poznámky:**

**Intervence s obětí:**

*Vyzkoušejte si na workshopu komunikaci s obětí, krizovou komunikaci či diplomatické rozhovory tak, abyste situaci co nejlépe uchopili a stabilizovali.*

1. Vytvoření bezpečného a důstojného prostředí pro komunikaci.
   * Pozor na kanceláře a místa, kde se oběť konfrontuje s agresorem nebo může mít pocit, že je poslouchána či natáčena.
2. Navázání vztahu s obětí.
   * Poskytnutí emocionální podpory a pocitu bezpečí.
   * Usnadnění komunikace.
3. Jaká je klientova zakázka?
   * Jaká jsou očekávání?
4. Odhad situace a její posouzení.
   * V jaké fázi je oběť?
5. Stanovení časového limitu a pravidel komunikace.
6. Nastavení vlastních hranic.
7. Aktivní naslouchání.
8. Objektivita.
9. Konstruktivní vedení rozhovoru.
   * Zpřehledňujeme, strukturujeme, snižujeme ohroženost a kontraproduktivní tendence chování, zaměřujeme se na souvislosti, jež bezprostředně souvisejí s krizí.
10. Aktivní zapojení klienta.
    * Podporujeme klienta v jeho kompetencích a odpovědnosti k aktivnímu přístupu.
    * Dokáže se konfrontovat s realitou?
    * Dokážeme eliminovat tendence k odmítání a zkreslování reality?
11. Identifikace hlavních problémových oblastí a analýza dat.
    * Podařilo se nám odhalit příčinu?
    * Jaký je hlavní problém, který je nutné řešit?
12. Individuální strategie ke zvládnutí krize.
    * Vize a cíle (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé).
    * Zvolení vhodných taktik pro charakter oznamovatele i okolí.
13. Překonávání konkrétních překážek a vedení k psychické odolnosti.
    * Pomocné testování reality a implementace zvolených kroků.
    * Posílení potřebných dovedností.
    * Nalezení vlastních zdrojů.
    * Identifikace obranných mechanismů a práce s nimi.
    * Edukace a osvěta.
    * Snížení důsledků krize.
14. Průběžná kontrola a monitoring situace.
15. Prevence a zavádění opatření v širším měřítku.

**Kontrolní otázky:**

1. Jaký je krizový podnět? Pojmenujte:
2. Jaké jsou negativní emoce klienta, dokážeme je posuzovat v kontextu výjimečné situace?
3. Jaká je individuální dynamika klienta?
4. Diagnostika a analýza situace oběti?
5. Přijala oběť situaci i vlastní zodpovědnost v ní?
6. Dokázali jsme oběti vytvořit prostor pro vlastní katarzi (soucit, empatii, uznání problému)? Podpořili jsme klienta ve ventilaci emocí?
7. Podařilo se nám nalézt vhodnou individuální strategii a aktivně zapojit klienta?
8. Jaké jsou klientovy zdroje? O co se může opřít, co mu pomáhá a posiluje jej?
9. Zhodnotili jsme a využili dosavadní adaptační mechanismy?
10. Jaké máme doporučení, podporu a vhodné řešení?
11. Jsme schopni poskytovat dále klientovi adekvátní podporu, nebo je potřeba jej odkázat na odborníky?
12. Dokázali jsme vnímat také sami sebe a udržet si vlastní hranice, kompetence, zůstat objektivní?
13. Co můžeme nyní udělat sami pro sebe a vlastní psychohygienu?

**Poznámky:**

**Vytvořte vlastní plán krizového řízení u vztahové patologie:**

*Na základě diagnostiky a analýzy vytvořte svůj vlastní krizový plán. Pobavte se s kolegy nad situací a reálným řešením u vás v organizaci.*

1. Vytvoření plánu, stanovení časového harmonogramu, kompetencí a odpovědnosti v jednotlivých fázích podpory.
   * Vize a cíle (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé).
   * Návrh celkové eliminační strategie pro pracoviště.
   * Zvolení vhodných taktik pro oznamovatele.
2. Realizace plánu a zvolených aktivit.
   * Konkrétní podpora a pomoc oznamovateli/oběti – např. podpůrný mentoring, využití prvků mediace.
   * Podpora týmu – vytvoření podpůrných a eliminačních pilířů, využití prvků supervize.
   * Podpora vedení a organizace – doporučení, nastavování opatření, aktivní přístup a vzájemná spolupráce s HR/peerem.
   * Podpora iniciátoru mobbingu – např. eliminační mentoring, využití prvků mediace a supervize.
3. Vytváření podpůrných opatření, materiálů a pravidel, společně s kolegy a vedením (shora i zdola), které pomohou přijetí zvolených a implementovaných opatření.
   * Poučení, vzdělání, napomenutí, výstraha, dohoda, vytýkací dopis, návrh na odvolání, přeložení, ukončení pracovního poměru apod.
4. Kontrola a monitoring.
   * Jak jsou naše návrhy, doporučení a opatření přijímány?
   * Jaká je dynamika týmu, vztahů i celkové krize?
   * Hodnocení efektivity eliminačních taktik, opatření, prevence.

*Rozvrhněte svůj plán do reálných časových úseků:*

SMART cíle specifikujte, dohodněte se, jak je budete vyhodnocovat, a zda jsou měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované. Počítejte s tím, že šikanu nelze vyřešit v krátkodobém horizontu a stabilizace pracovišť vyžaduje svůj čas. Do procesu vstupuje nepředvídatelný lidský faktor, emoce, nová zjištění, změny chování atd…

* + **Krátkodobé cíle**:
    - Vymanit oběť z útoků a poskytnout krizovou intervenci
    - Zapojit peer pracovníky
    - Uklidnit situaci
    - Nabídnout odbornou pomoc – mediátora, mentora, kouče, supervizi
    - Připravit krizový plán a oficiální vyjádření
    - Příprava a zahájení diagnostického procesu
    - Realizace vztahového auditu
    - Analýza situace
    - Plán individuálních strategií a taktik, jak pro oběť, tak pro tým, mobbera i organizaci
    - Stanovení termínů realizace a odpovědné osoby
  + **Střednědobé cíle**:
    - Realizace prvotních opatření
    - Motivace a zapojení zaměstnanců a týmů do změn
    - Implementace strategie a jednotlivých taktik
    - Revize efektivity stanovených plánů
    - Průběžný monitoring a mapování situace
  + **Dlouhodobé**
    - Průběžná implementace a osvěta v opatřeních
    - Revize opatření
    - Zakomponování opatření do smluv
    - Pravidelné hodnocení pracovního klimatu a spokojenosti zaměstnanců
    - Nastavování firemní kultury, podporující udržitelné, zdravé a důstojné pracovní prostředí
    - Dlouhodobá spolupráce se supervizí
    - Průběžná osvěta, vzdělávání stávajících i nových pracovníků

**Individuální strategie a plán s oznamovatelem:**

*Do plánu zahrňte role osobností, charakter mobbera i oběti a možnosti ochrany a obrany, se kterými jste se seznámili v e-learningu.*

*Co poradíte oběti? Vyzkoušejte v praxi:*

* Akceptace a orientace na hledání řešení – motivačně, kognitivně, emocionálně
* Dokázat zaujmout nesouhlasné stanovisko s neetickým chováním
* Vymezení se, vyjádření nesouhlasu
* Trénink asertivního chování
* Předcházení útoků, ochrana, adekvátní obrana
* Hledání příčin
* Pomoc při získávání důkazů a vyplnění inventury útoků
* Vyloučení vědomého či nevědomého mobbingu
* Komunikace/konfrontace s agresorem, pomoc při řešení konfliktů
* Objektivita a sebereflexe
* Pomoc při rozvoji vztahové sítě (především u izolovaných oznamovatelů)
* Zvyšovat bdělost a předvídatelnost
* Odhadnout vlastní síly a časové limity
* Práce na vlastní resilienci v souvislosti se SWOT analýzou
* Podpora v proaktivním přístupu a aktivní hledání řešení
* Využití psychosociální pomoci
* Pomoc při písemných formulacích a oslovování vedení, komunikaci s týmem či agresorem
* Monitorování funkčnosti řešení a dodržování dohod a postupů
* Vyvinutí individuální strategie ke zvládnutí krize (např. ve spolupráci s vedením, týmem):
  + Slovní sebeobrana a příprava na ni
  + Dotazování
  + Zrcadlová metoda
  + Spojenectví
  + Rozšíření vztahové sítě
  + Změna důkazního břemene
  + Hledání nových cest
  + Asertivní komunikace
  + Nastavení jasných hranic
  + Netolerance vztahové patologie
  + Zvýšení sebereflexe a objektivity
  + Zaměření na smírčí cestu, nikoliv boj
  + Změna přístupu (např. v komunikaci, práci)
  + Využití externích odborníků – koučinku, mentoringu
  + Osvojení si konflikt-managementu
  + Nastavení týmových pilířů
  + Psychohygiena
  + Zavedení nových pravidel a způsobů komunikace, postupů
  + Podpora týmové spolupráce
* Motivace ke změně – osvědčené strategie, realismus/objektivita, cílevědomost, aktivní role
* Vytváření podporujícího prostředí
* Doporučení při vyhledání odborné pomoci (psycholog, psychiatr, terapie)
* Pomoc v krizi / zvládnutí stresu a prevence syndromu vyhoření:
  + Příroda
  + Změna pozornosti/činnosti
  + Práce s dechem
  + Terapie – arteterapie, hudba, zpěv, aromaterapie, tanec
  + Vizualizace, afirmace, autohypnóza
  + Osobní plánování
  + Minimalizace emočního stresu – práce s emocemi, uvolnění
  + Fyzická aktivita
  + Relaxace a duševní hygiena
  + Vzdělávání, osobní rozvoj
  + Vyvážená strava
  + Biofeedback
  + Domácí mazlíčci
  + Individuální sebe-péče – čaj, vana, wellness, masáže apod.

*Jak budete situaci v týmu komunikovat? Napište vlastní vyjádření, které bude korespondovat s vybranou případovou studií. Pokuste se zohlednit zásady komunikace:*

**Komunikace:**

* Včasně, fakticky, jasně, pravdivě, přímě, objektivně, důvěryhodně.
* Nepoškozovat, nehodnotit, nejmenovat, nezveřejňovat detailní informace.
* Vyjádřit jasné stanovisko k situaci.
* Průběžné informování o postupech, časovém harmonogramu, prošetřování, řešení a eliminaci ze strany organizace a nastavování preventivních opatření.
* Komunikace podpory oznamovatele, týmu, kolektivu, stability organizace.

**Prevence:**

*Jaké máte stávající opatření pro prevenci šikany?*

*Co byste udělali v rámci prevence nyní jinak, jaké inovace a opatření by vám v organizaci pro prevenci pomohly a vyhovovaly:*

**Jaký model či kombinace nejlépe charakterizuje vaše pracoviště:**

* Reakční – Infračervený model – extrémy, násilí, omezené schopnosti
* Magický – Purpurový model – rituály, projekce, násilí, autority
* Impulzivní – Červený model – moc, manipulace, odměna, trest, podrobení
* Červené organizace – poslušnost, strach, reaktivnost, smečka
* Komfortní – Žlutý model – závislost na státu, instituce, byrokracie, sebekázeň, řád
* Žluté organizace – Příkazy shora, stabilita, pevné procesy, formalita, armáda
* Aspirační – Oranžový model – efektivita, soutěživost, podezřívavost, více je lépe
* Oranžové organizace – zisk, růst, inovace, zodpovědnost, meritokracie, stroj
* Zelené organizace – pyramida, kultura, hodnoty, předání moci lidem, rodina
* Tyrkysové organizace – autenticita, celistvost, propojení, nezávislost

*Vyberte z tyrkysových praktik ty, které by vám v rámci vaší organizace vyhovovaly, a popřemýšlejte, co je u vás reálné a případně v jakém časovém horizontu.*

Pokuste se praktiky rozdělit do cílů:

1. krátkodobých
2. střednědobých
3. dlouhodobých

Diskutujte o možnostech a potřebách vašeho pracoviště.

|  |  |
| --- | --- |
| **Lidské zdroje:** | **Cíle** |
| Nábor nových pracovníků – pohovory s budoucími kolegy jsou zaměřeny na zapadnutí do organizace a jejích cílů. |  |
| Pořádají rozsáhlá školení v oblasti mezilidských dovedností a firemní kultury. Osobní zodpovědnost a svoboda pro školení. |  |
| Lidé hledají hlubší povědomí o identitě, využívají vlastní talenty i potenciál v souladu s cíli organizace. |  |
| Upřímná diskuse o individuálních závazcích k práci a jiných významných závazcích v životě. |  |
| Flexibilita pracovní doby v případě dodržení závazků. |  |
| Osobní zkoumání individuální cesty za poznáváním a svým posláním. |  |
| Přátelské prostory, otevřené dětem, zvířatům i přírodě. |  |
| Specifické praktiky pro vedení porad, které zajistí hlas všem. |  |
| Formální praktiky pro řešení konfliktů s několika fázemi. |  |
| Kultura omezuje řešení konfliktů na dva účastníky a případně prostředníky. |  |
| Informace jsou dostupné v reálném čase a všem. |  |
| Jasné hodnoty promítající se do základních pravidel (ne)přijatelného chování vytvářejí bezpečné prostředí. |  |
| Praktiky podporující diskusi o hodnotách a základních pravidlech. |  |
| Vytváří tichá místa. |  |
| Vědomé vnímání toho, jaká nálada bude nejlépe sloužit cílům organizace. |  |
| Praktiky skupinového zamyšlení, podpora otevřenosti a pocitu komunity. |  |
| **Vaše návrhy pro inovace ve vaší organizaci:** |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Organizace:** | **Cíle** |
| Organizace je vnímána jako živý systém s vlastními evolučními cíli. |  |
| Myšlenka konkurence je irelevantní. |  |
| Praktiky pro naslouchání cílům organizace:   * Každý může vnímat * Procesy pro rozhodování ve velkých skupinách * Meditace, vizualizace * Reakce na vnější podněty * Strategie vznikají organicky prostřednictvím kolektivní inteligence zaměstnanců |  |
| Transparentnost nabádá k poskytování rad pro lepší naplňování cílů. |  |
| Plánování vychází z vnímání a reakce. Proveditelná řešení a rychlá integrace namísto hledání dokonalých odpovědí. Vnímání potřeb. |  |
| Vědomé vnímání toho, jaká nálada bude nejlépe sloužit cílům organizace. |  |
| Praktiky skupinového zamyšlení, podpora otevřenosti a pocitu komunity. |  |
| Morální správnost jako vnitřní měřítko. Co je správné? Všichni mají možnost odstartovat iniciativu, která jim připadá správná. |  |
| Organizace se neustále přizpůsobuje zevnitř. |  |
| V krizi zapojení všech zaměstnanců pro využití kolektivní inteligence, důležité k nalezení nejlepšího rozhodnutí a řešení. Definice rozsahu a termínovost. |  |
| **Vaše návrhy pro inovace ve vaší organizaci:** |  |
|  |  |
|  |  |

Příklad:

* Podpora partnerského postoje a týmové spolupráce.
* Doporučení na spolupráci s odborníky, např. mediátor, supervizor, terapeut, poradenský servis.
* Nutné změny v nastavení, např. popisů práce, kompetentnosti, odpovědnosti apod.
* Péče o dobré vztahy na pracovišti.
* Zlepšení firemní kultury / nové hodnoty.
* Komunikace a upevňování firemní kultury.
* Zlepšení komunikačních a oznamovacích pravidel.
* Zlepšení interní komunikace.
* Zlepšení firemního prostředí.
* 15minutové neformální povídání před týdenní poradou
* Ranní káva
* Společné obědy
* Teambuildingové akce
* Zřízení schránky důvěry
* Vytvoření etického kodexu
* Zřízení krizového týmu nebo etické komise
* Zavedení sociomapování, průběžné rozhovory
* Podpora přijatelného stylu řízení / leadership na pracovišti
* Průběžná zpětná vazba
* Další:
* Osvěta a vzdělávání dalších pracovníků v oblasti prevence vztahové patologie – navrhněte oblasti, např. v leadershipu, organizaci práce, asertivitě, resilienci, terapii, supervizi, klasické mediaci.
* Sociální integrace nových pracovníků (udělení mentora).

**Kontrola základních chyb:**

*Jak byste ohodnotili svoji práci na škále od* *1 (nejhorší) do 10 (nejlepší)? Zakroužkujte:*

*1 2 3 4 5 6 7 8 9 10*

* Nejdříve diagnostikujte, analyzujte a zjistěte rozsah i vážnost situace.
* Chraňte oběť a nepodnikejte kroky bez jejího vědomí, to ona je nejvíce vystavena riziku.  Útoky na ni pak mohou zesilovat, čemuž nemusíte zabránit ani to zpozorovat.
* Věnujte čas plánování a přípravě eliminační strategie.
* Nedělejte ukvapené závěry, mohou vám uniknout zásadní souvislosti. Snažte se být objektivní.
* Vyhněte se rychlé přímé konfrontaci na ose oběť – tým – vedení – mobber. Bossing se může otočit ve staffing, oběť může být mobberem, mobber může tvrdit, že je obětí. Tým může být dlouhodobě manipulován proti oběti.
* V případě, že se mezi zaměstnanci podepisují petice, zbystřete svou pozornost, obvykle jde o taktický krok mobberů.
* Pokud je oběť pod tlakem, může působit agresivně. Mobbeři jsou obvykle velmi klidní a své kroky dobře zvažují. Oběti reagují spíše emočně a impulsivně, nebo jsou paralyzovány a nebrání se.
* Vše vyžadujte písemně. Ústní sdílení může časem oběť popřít z důvodů zastrašování.
* Nevěřte svým favoritům a úspěšným manažerům, na které si oběť stěžuje, realita může být jiná, než se zdá.
* Mobbeři nevyjednávají, nehledají chyby u sebe, ale útočí na oběť, kolegy a mohou i na vás. Následná manipulace týmem, ovlivňování nejbližšího vedení, je více než předvídatelná.
* Případy řešte diskrétně, informace mohou být zkresleny a zneužity.
* Komunikujte jasně, věcně, objektivně a pravdivě. Nejmenujte, nehodnoťte.
* Nesnažte se situaci vyřešit sami, můžete být pak snadným terčem. Využijte například etické komise.
* Spolupracujte. Zjistěte nápady týmu, oběti a dalších zúčastněných stran, jak situaci na pracovišti zlepšit a stabilizovat. Oni vědí, co bude uvnitř týmu fungovat. Respektujte jejich návrhy, naslouchejte.
* Budujte v týmu důvěru. Držte slovo, plňte sliby a komunikujte.