



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Krizové momenty a řešení vztahové patologie ve veřejné správě

Metodika vzdělávání - STOPPER

System trvalé ochrany a prevence
pro eliminaci rizik násilí na pracovišti
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016938



Bc. Petra Lhotáková, LL. M.

2021

STOPPER | stop šikaně
na pracovišti

Obsah

1.	Úvod	2
2.	Základní informace o projektu STOPPER	3
2.1.	Cíl projektu	3
3.	Základní informace o násilí na pracovišti	4
3.1.	Vymezení násilí na pracovišti	4
3.2.	Obvyklé příčiny a motivace mobbingu.....	6
3.3.	Fáze symptomů šikany.....	7
4.	Doporučené diagnostické postupy pro vedoucí, personální a peer pracovníky	9
4.1.	Inventarizace	9
4.1.1.	<i>Cíle inventarizace a vztahového auditu</i>	<i>10</i>
5.	Krizové řízení vztahové patologie pro vedoucí pracovníky, personalisty a peer pracovníky	11
5.1.	Krizová intervence.....	11
5.1.1.	<i>Co je krize?.....</i>	<i>12</i>
5.2.	Principy a specifické znaky krizové intervence.....	13
6.	Eliminace vztahové patologie na pracovišti pro organizaci.....	15
6.1.	Eliminační strategie pro organizaci.....	15
6.2.	Základní antimobbingová opatření	16
6.3.	Krizová intervence peer pracovníkem	16
6.4.	Cíl krizové intervence v projektu STOPPER	16
7.	Prevence vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti.....	18
7.1.	Základní povinnosti organizace v rámci prevence.....	18
7.2.	Základní povinnosti ze strany vedoucích pracovníků v organizace v rámci prevence:	18
7.3.	Druhy prevence na pracovišti	19
7.4.	Základní preventivní a antimobbingová opatření pro organizaci	19
8.	Pověřená osoba zabývající se mobbingem – PEER pracovník.....	21
9.	Pedagogické dovednosti – součást kompetence peer pracovníka	22
9.1.	Vybrané skupiny sociální dovedností peer pracovníka.....	22

1. Úvod

Tato metodika vzdělávání projektu STOPPER se věnuje především těm, kteří chtějí vyškolit a zavést peer pracovníky ve veřejné správě. Obsahuje informace o projektu, jednotlivých procesech a realizaci vzdělávacích aktivit, jež povedou k rozvoji kompetencí pracovníků veřejné správy a samospráv v oblasti ochrany na vlastních pracovištích, kde mohou být zaměstnanci svědkem či obětí násilí nebo mají v popisu práce zajistit ochranu svých kolegů.

Metodika je určena především peer pracovníkům, kteří se v našem projektu STOPPER budou věnovat řešení patologickým jevům na pracovišti a působit preventivně před vznikem nežádoucích situací ovlivňující výkon práce.

Cílem metodiky je poskytnout přehled vzdělávacího rámce včetně jednotlivých edukačních kroků a umožnit vzdělávajícím snadnou orientaci v edukačním procesu a koncepci projektu STOPPER. Vhodné je zmínit, že metodika navazuje na příručku „Krizové momenty a řešení vztahové patologie ve veřejné správě“, která shrnuje obsah vzdělávání peer pracovníků.

Projekt volně navazuje na projekt Důstojné pracoviště ve VS (reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0007507), který usiloval o zavedení a otestování systému rozvoje kompetencí pracovníků veřejné správy v oblasti ochrany před násilím na pracovišti, mezi kolegy i ze strany klientů. Cílem projektu bylo dosáhnout kvalitnější práce s lidskými zdroji, profesionálnějšího výkonu práce, lepší komunikace a vyšší důvěry uvnitř i vně organizace a samozřejmě účinné eliminace a prevence násilí na pracovištích. Projekt byl realizován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (dále MPSV) v letech 2017–2020.

2. Základní informace o projektu STOPPER

Projekt Systém trvalé ochrany a prevence pro eliminaci rizik násilí na pracovišti (dále jen „STOPPER“) usiluje o posílení a systematické ukotvení rozvoje kompetencí klíčových zaměstnanců zapojených subjektů veřejné správy v technikách adaptace a řešení krizových aspektů práce s expertní znalostí vztahové patologie a psychologické pomoci v oblasti násilí na pracovišti¹.

2.1. Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je významně rozšířit kompetence klíčových zaměstnanců bezprostředně působících na pracovištích veřejné správy, v projektu označených „peer pracovníci“, v základech krizové intervence s expertní znalostí řešení vztahové patologie a psychologické pomoci. Současně má projekt nastavit a ukotvit tento proces v zapojených organizacích. Díky těmto odborníkům následně vybudovat a pevně etablovat systematické předcházení a účinné řešení problémů při výskytu násilí na pracovištích veřejné správy.

Projekt STOPPER se tak zaměřuje na rozvoj dovedností a kompetencí ve dvou rovinách. Na jedné straně podpoří a vzdělá delegované zaměstnance veřejné správy jakožto klíčové nositele znalostí v oblasti vztahové patologie a pomůže jim rozvinout pedagogické schopnosti potřebné k úspěšnému předávání svých znalostí. Dále se zaměří také na rozvoj lidských zdrojů, řízení a práci s motivací a potenciálem nejen jednotlivců, ale také jednotlivých oddělení a pracovišť. Projekt seznámí s novými funkčními styly řízení a vzájemnou spoluprací s ohledem na rizika vztahové patologie. V tomto případě budou školeni vybraní zaměstnanci daného subjektu veřejné správy (personalisté, vedoucí i řadoví zaměstnanci). Pilíře důstojného pracoviště a prevence jsou totiž zaměřeny na 360 stupňové bázi, kterou je potřeba vzít v potaz a posílit klíčové osoby i jednotlivé aspekty pracoviště. Komunikace a navrhované vzdělávací aktivity směřované na techniky v souvislosti se vztahovou patologií, zasahující do pracovního i osobního života, umožní kvalitnější služby i efektivnější výkonnost. Slouží také jako prevence syndromu vyhoření, jež je velkým rizikem dnešní doby a je jedním z častých příčin výskytu vztahové patologie včetně násilí na pracovištích.

¹ Vztahová patologie a násilí na pracovišti jsou v projektu považovány za synonyma a pracuje se s nimi ve dvou dimenzích: jako šikana na pracovišti (zahrnující bossing, mobbing, staffing apod.) a jako šikana ze strany klientů. V obou případech se jedná o perzistentní negativní sociální chování, které je systematicky zaměřeno na některé zaměstnance, může obsahovat projevy diskriminace a může vyústit ve viktimizaci těchto zaměstnanců a v další nepříznivé dopady, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnávající organizace.

3. Základní informace o násilí na pracovišti

V příručce vás provedeme krok za krokem postupy pro ochranu před násilím na pracovišti. Informace jsou určeny především, vedoucím, personálním a peer pracovníkům ve veřejné správě, kteří se budou s řešením patologických jevů na pracovišti potýkat. Seznámíte se se základní terminologií, projevy i průběhem. Nabídneme a představíme možnosti eliminačních opatření a taktiky ochrany tak, aby se co nejrychleji v problematice zorientovali, šikanu rozpoznali a dokázali ji co nejefektivněji řešit.

Pro obranu, ochranu i její eliminaci je nezbytné znát více souvislostí ve vztahové patologii, neboť dokáže být velmi zákeřná a mnohdy se děje skrytě. Šikanu není zcela snadné odhalit či prokázat.

3.1. Vymezení násilí na pracovišti

Za šikanu považujeme systematické **agresivní jednání**, uskutečňované s cílem získat pocit převahy či výhod, namířené proti jednotlivci či skupině, kteří se nemohou situaci vyhnout nebo se bránit. Nemusí být na první pohled rozpoznatelná. Je vykonávána půl roku minimálně 1x týdně.

Jde tedy o negativní společenské chování s projevy diskriminace a nerovného zacházení, které přechází ve viktimizaci daných osob. Zahrnuje všechny formy vytváření dlouhodobých nepřátelských a ponižujících vztahů na pracovišti jako je bossing, staffing, mobbing a další.

Mezi nejčastější formy šikany na pracovišti patří:

- **Bossing** – šikana ze strany nadřízeného.
Př. vedoucí zadává nesmyslné pracovní úkoly, provádí neúměrné kontroly, opakovaně napadá a kritizuje jakoukoliv práci podřízeného a používá vykonstruované argumenty. Klade přílišný tlak na výkon bez jakéhokoliv docenění, tím jsou jen další ponižující výroky na úkor oběti. Tu odmítá verbálně i neverbálně, odebírá jí osobní ohodnocení a zamezuje v dalším rozvoji i postupu.
- **Mobbing** – šikana ze strany kolegů
Př. kolegové zamezují oběti přístupu k informacím, manipulují s nimi a cíleně šíří pomluvy. Postupně oběť izolují, očerňují u nadřízeného a jakékoliv žádosti o řešení ignorují. Oběť je neustále kritizována či ignorována a je na ni nahlíženo zkreslujícím způsobem.
- **Staffing** – šikana ze strany podřízených
Př. Vedoucí je týmem odmítán, jeho návrhy jsou ignorovány a pracovníci připravují odplatu na jakékoliv nové nařízení. Znevažují rozhodnutí vedoucího, nedodržují uzávěrky, očerňují ho u dalších kolegů i nadřízených. Zamezují mu přístup k informacím a stěžují vykonávání jeho pracovních povinností.
- **Kyberšikana** – šikana prostřednictvím elektronických médií
Př. Agresivní a záměrné poškozování oběti prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo sociálních sítí například nemístnými poznámkami, vylučováním ze skupin, opakovanou vulgární kritikou, napadáním a vydíráním v kyberprostoru.
- **Sexuální obtěžování** – fyzické i verbální napadání například sexuálně podbarvenými vtipy.

Př. nechtěný fyzický kontakt či sexuálně podbarvené řeči se mohou stát noční můrou nejméně ženy, ale také mužů. Vulgární narážky, posílání lechtivých obrázků, vydírání jsou ukazatele sexuálního obtěžování.

- **Diskriminace a nerovné zacházení** – napadání osob kvůli rozdílu pohlaví, věku, náboženství, rasy apod.

Mezi nejčastější formy šikany na pracovišti v ČR patří:

• Nedocenění pracovního výkonu vedoucí ke ztrátě sebevědomí
• Neustálá kritika práce
• Zadávání nesmyslných úkolů a povinností neodpovídající kvalifikaci
• Pomlouvání
• Zesměšňování
• Urážení nadávkami či ponižujícími výroky

(Zdroj dat: výzkumy agentur GFK (2001–2007, 2017) a STEM/MARK (2009–2015), B. Večerková + Data Collect /2019), data v % 2019 – změna sběru dat (internetový průzkum.)

Zpočátku je důležité průběh sledovat a učinit patřičné kroky k rozkrytí situace a následně s velkou opatrností a obezřetností směřovat k tomu, aby byla šikana odhalena a odstraněna. V rámci šetření a pozorování obvykle vyplývají na povrch další souvislosti, jež nejsou na počátcích zřejmé. Díky postupnému prošetřování se může situace na pracovišti měnit včetně průběhu a jednotlivých projevů útoků a reakcí kolektivu.

V rámci rozkrytí a pochopení vztahové patologie na pracovišti je nutné provést řádnou **diagnostiku** pomocí inventarizace a vztahového auditu, dále **analýzu**, která by poukázala na rozsah a možné dopady mobbingu. Teprve na jejím základě můžeme vypracovat vhodné komunikační kroky vedoucí k eliminaci a zároveň také k prevenci mobbingu. Při sestavování vhodné **strategie a volení taktik** musí být brána v potaz také oblast, v níž zaměstnanci pracují, individuální organizační kultura a přístupy kolektivů. Velmi důležitá je také kontrola a uvědomění si časové náročnosti. Obvykle trvá prošetřování vztahové patologie několik měsíců a další **monitorování, korekce a adaptace** včetně **zavedení antimobbingových a preventivních opatření** kolem jednoho roku. Záleží však také na rozsahu a velikosti organizace.

Jaké mohou být příčiny a motivace mobbingu?

Doporučujeme se vždy zamyslet nad tím, co může šikanu tedy mobbing vyvolávat nebo kdy, kde a čím mohl začít. Někdy jsou to neřešené konflikty, které v člověku zůstávají až několik let a jindy to mohou být zcela jiné důvody osobního charakteru. Příčinou však může být také firemní kultura, která nátlakové chování nepřímo podporuje z důvodů lepší výkonnosti nebo se vytrácí lidskost a vzájemné pochopení. Pokud objevíte příčinu, pak můžete lépe zacílit eliminační taktiky.

Příčiny i motivace nejsou delší dobu zřejmé a je potřeba vynaložit určité úsilí na jejich odhalení. Obvykle je ví někdo z našeho okolí, neboť se mu iničiátoři mobbingu svěřili, jindy se je dozvíme dotazováním nebo pozorováním. Někdy je mobbeři vyřknou ve vzteku či v útočných narážkách. Časté motivace a příčiny šikany uvádíme níže.

3.2. Obvyklé příčiny a motivace mobbingu

- citlivější osobní konstelace,
- neřešené konflikty,
- boj o moc,
- nenávisť, závist, žárlivost,
- narušená pracovní dynamika,
- hierarchie,
- netransparentnost,
- nedemokratičnost,
- tlak na výkon,
- konkurence,
- nezdravá organizační kultura a pracovní klima,
- nejasná náplň či popis práce,
- špatně nastavené organizační procesy,
- dehonestace, diskreditace a ponížení,
- zvýšení vlastního sebevědomí a doplnění si sebehodnoty, být nejlepší,
- úmyslné odstranění dotyčného z pracovního místa,
- pomsta,
- nezdolná chuť manipulovat,
- chuť být litován,
- zástupný motiv,
- vlastní nespokojenost, nuda či stres a napětí,
- záměrné vytváření dramatu a emočního vypětí s cílem získat pozornost,
- využívání dobroty a ochoty druhých za účelem zisku,
- vlastní obohacení či finanční machinace,
- vzbuzení či přesunutí pocitu viny na někoho dalšího,
- přesunutí odpovědnosti na někoho dalšího.

Průběh:

Pro efektivní eliminaci šikany je důležité znát její projevy a průběh. Někdy se může totiž chování blížit šikaně, ale může jít jen o náročné období, které musí tým i vedoucí zvládnout. Jindy zažívá oběť dlouhodobý psychoteror, ale neuvědomuje si, že jde o šikanu, neboť se domnívá, že situace přejde. Pokud se tedy seznámíme s tím, jak je možné se do kolečka šikany dostat, bude pro nás snadnější vystoupit.

1. Neřešený konflikt mezi obětí, mobberem, kolektivem či vedením.
2. Systematický psychický teror, ignorace kolektivu či snaha o řešení.
3. Reakce zaměstnavatele, zveřejnění, prošetřování.
4. Hledání řešení a eliminace lobbingu.
5. Poškození až vyloučení oběti z kolektivu v případě nevhodného řešení.
6. V případě efektivního řešení:
 - a. provedení vztahového auditu,
 - b. diagnostika a analýza situace,
 - c. zvolení vhodné eliminační strategie a taktiky,

- d. stanovení vhodných eliminačních taktik,
- e. nastavení antimobbingových opatření,
- f. kontrola a vyhodnocení,
- g. preventivní opatření.

Důsledky:

Důsledky šikany se odráží nejen na oběti, ale také na samotné organizaci. Častým ukazatelem šikany může být například zvýšená absence, fluktuace, zvýšení chybovosti a následných kontrol s dopadem na BOZP či pokles produktivity práce. To vše se společně s posttraumatickým stresem, který zažívají nejen oběti, ale také kolegové a svědci šikany, odráží na celkové pracovní atmosféře i morálce.

Mezi nejčastější symptomy/důsledky šikany patří především: úzkost, deprese, posttraumatický stres, psychosomatické potíže, nevolnost, demotivace, fluktuace, zvýšení hormonu kortizolu a stresu u svědků šikany, pokles produktivity, organizační a ekonomické potíže.

3.3. Fáze symptomů šikany

Obvykle se oběť potýká s **důsledky v jednotlivých fázích**, které se stupňují a ohrožují zdraví jedince víc a víc. Proto je potřebné šikanu rozpoznat hned v počátečních stádiích a začít ji aktivně řešit. Znalost jednotlivých fází a důsledků šikany je potřebná nejen pro oběť samotnou, která si díky uvědomění toho, co se jí děje, přestává klást vinu, ale také pro vedoucí pracovníky a personalisty či kolegy, kteří ji mohou efektivněji pomoci. Komunikace s člověkem, který zažívá takto dlouhodobý psychoteror, je totiž v každé fázi odlišná a je třeba ji zohlednit například při krizové intervenci i šetření šikany a volení eliminačních taktik pro oběť.

Časté symptomy šikany a jejich fáze

1. fáze: podrážděnost, pláč, poruchy spánku, snížení koncentrace.
2. fáze: zažívací problémy, nepřiměřené snížení nebo zvýšení váhy, poruchy pozornosti, zvyšování krevního tlaku.
3. fáze: deprese, úzkosti, fobie, panické ataky, sebevražedné tendence, psychosomatická onemocnění.

Cyklus mobbingu u oběti

Fáze 1.

1. Oběť si neuvědomuje, že je mobbována.
2. Oběť rozpoznává nestandardní situace na pracovišti, vnímá je však jako náhodné a dává je do kontextu sama se sebou.
3. Nevěří v zákeřnost a přemýšlí, zda nestandardní situaci správně interpretuje. Domnívá se, že situace přejde.
4. Oběť si uvědomuje zákeřnost, ale neví, jak se má v situaci zachovat, zkouší různé taktiky, situace se ještě zhoršuje.

Fáze 2.

1. Bod zlomu. Situace již nejde zvládat.

2. Oběť hledá cesty úniku, ale marně. Vše se odráží na její psychice i fyzickém výkonu.
3. Oběť bojuje a snaží se situaci zachránit, může útočit na mobbera i kolektiv.
4. Oběť se cítí být sama, podvedená, neustále napadána.

Fáze 3.

1. Oběť již vykrývá útoky, nebo je pokorně přijímá.
2. Oběť rezignuje, či se stává agresivní a kolaboruje.
3. Oběť omezuje svoji přítomnost na pracovišti, pocituje na sobě zdravotní důsledky.
4. Je vyloučena z podnikového společenství, či odchází.

Šikanu je potřeba řešit komplexně a je dobré si uvědomit, čím vším musí oznamovatel i organizace projít, aby se šikana nejen odhalila, ale také eliminovala a situace na pracovišti stabilizovala. Postup by měl určitě obsahovat následující návazné kroky, se kterými se můžete detailněji seznámit níže v kapitole pro vedoucí pracovníky a personalisty – Plán a realizace krizového řízení u vztahové patologie. Pokud nejste vedoucím pracovníkem či personalistou, který šikanu řeší, ale stal jste se její obětí či ji chcete oznámit, může vám znalost tohoto postupu pomoci si udělat obrázek, co všechno vás čeká a jaké jsou nutné kroky ke kompletní stabilizaci vaší situace.

1. Diagnostika – inventarizace, vztahový audit. Dotazníkové šetření s rozhovory.
2. Analýza situace – zjištění rozsahu, příčin, důsledků, prognóza vývoje, rizika a návrhy na nápravu. SWOT analýza.

SWOT ANALÝZA



3. Strategie a taktiky – krizový plán a volba eliminační strategie a taktik s ohledem na dynamiku krize.
4. Realizace a nastavování antimobbingových opatření.
5. Kontrola a vyhodnocování.
6. Prevence.

4. Doporučené diagnostické postupy pro vedoucí, personální a peer pracovníky

V případě, že je na pracovišti možný výskyt mobbingu, je potřeba nejdříve provést tzv. diagnostiku s analýzou (vyhodnocením) situace, která nám umožní lépe se zorientovat v aktuálním dění a zjistit rozsah, příčiny i důsledky. Diagnostika a inventarizace jsou naprosto klíčové při rozpoznávání a odhalování šikany. Zároveň je naprostou nutností při plánování krizového řízení, eliminaci šikany i nastavování preventivních opatření. To vše nejen u organizace, ale také u oběti, která obvykle upozoruje šikanu i její vážnost ve své komplexnosti až v momentě této inventarizace. Prostřednictvím diagnostiky vztahové patologie a inventarizaci se nyní podíváme také na to, co všechno je za šikanu považováno a jaké mohou být formy jednotlivých útoků.

Dobrym přirovnáním může být klasická návštěva lékaře, který musí nejdříve provést komplexní diagnostiku, aby byla léčba co nejefektivnější. Pokud odhalí příčinu a léčbu zacílí, pravděpodobnost úspěšnosti je velká, byť musí řešit již vzniklé důsledky a dopady na tělo. I lékař se vás může ptát, co všechno jste dělali, že se to takto odrazilo na vašem těle, může se ptát na vaše stravování, stres, úrazy, operace a další souvislosti s vaší nemocí stejně, jako to bude dělat při inventarizaci váš vedoucí, personalista či krizový tým prošetřující šikanu. Čím více souvislostí bude známo, tím lépe se dostaneme k jádru věci a efektivnímu řešení, eliminaci negativních jevů s následnými opatřeními a prevencí.

4.1. Inventarizace

Jak jsme již zmínili, nejdůležitější částí eliminačního procesu je písemná inventarizace. Ta poukazuje na dané prostředí, kulturu, atmosféru, řízení, vztahy i postoje jednotlivých zaměstnanců. Je nezbytným prvním krokem při rozpoznání, prošetřování a eliminaci mobbingu.

Základem inventury by mělo být **CO, KDE, KDY, JAK, PROČ, v jakém rozsahu, z jakých důvodů a s jakými DŮSLEDKY se stalo**. Inventura je používána jako důkazní materiál a může být také výchozím dokumentem pro rozsáhlejší interní vztahový audit a eliminační taktiky. Díky inventuře lze snadněji odhalit příčiny a motivace mobbingu, lze pracovat také na resilienci a sebereflexním procesu oběti i kolegů s posttraumatickou zátěží. Může také odhalit rizikové oblasti organizačních procesů, přístupů, komunikace a nastavení firemní kultury. S inventurou je nutné zacházet velmi obezřetně a brát ji jako důvěrný materiál, jenž má být nápomocný oznamovateli i zaměstnavateli. Může být vyplňována i anonymně.

Inventuru je následně dobré **doplnit detailnějším šetřením** pomocí rozhovorů, psaného deníku oběti, vlastním pozorováním situace, důkazními materiály apod.

Důležité je **objektivní šetření i vyhodnocování**, nejlépe nezávislou třetí stranou či interním týmem s důvěrou. Záleží, zda šikanu řeší již proškolení vedoucí pracovníci a personalisté, kteří mají celkové povědomí o této problematice, nebo zda ji řeší osoby, jež mohou být v případě zainteresovány jakýmkoliv způsobem. I díky tomuto riziku jsou následně voleny **krizové týmy** a svolávány etické komise, které sestávají z nezávislých pracovníků a odborníků (viz e-learning <https://www.dustojnepracoviste.cz>).

Díky inventuře a vztahovým auditům, které z ní vycházejí, lze **nastavovat efektivní eliminační i preventivní opatření** nejen na pracovišti, ale také doporučit oběti **konkrétní taktiky pro ochranu** před násilím na pracovišti.

Při inventarizaci doporučujeme **vzít v potaz důsledky a fáze šikany**, ve které se oběť nachází. V první fázi je oběť ještě schopna se bránit a brát situaci více s nadhledem. Pokud je mezi druhou až třetí fází, obvykle potřebuje s vyplněním inventury a dalším nasměrováním pomoci, což si mnohdy sama neuvědomuje a i pracovníkům, kteří diagnostiku pracovního prostředí provádějí, to nemusí být zcela zřejmé. Samotné procházení si jednotlivých útoků a jejich zaznamenávání může být dosti stresující a náročné. Pokud máte tedy kolegu, který se s šikanou potýká, pokuste se mu s tím pomoci, případně pokud se tak děje přímo vám, nebojte se o pomoc si říci.

4.1.1. Cíle inventarizace a vztahového auditu

- nastavování zdravého důstojného pracoviště a zlepšení pracovního klimatu,
- zjištění výskytu a rozsahu vztahové patologie (mobbingu, bossingu, staffingu, sexuálního
- obtěžování, diskriminace atd.),
- rozkrytí rozsahu a konkrétních forem vztahové patologie,
- zjištění příčin a důsledků vztahové patologie,
- mapování vnitřního prostředí a postojů zaměstnanců, pochopení vnitřních vztahů,
- nalezení co nejefektivnějších způsobů ochrany, řešení a eliminace vztahové patologie,
- zjištění potřebných podmínek pro důstojnou práci (rovné zacházení, rovné příležitosti), organizaci práce a pracovní podmínky,
- zjištění potřeb daného pracoviště při řešení problematiky
- nalezení nejefektivnějších cest ke zlepšení pracovního prostředí

5. Krizové řízení vztahové patologie pro vedoucí pracovníky, personalisty a peer pracovníky

Jak již bylo zmíněno, šikana je velmi zákeřná a není na první pohled rozpoznatelná. Nemusí být tedy zřejmé, čím pracovník, který se obrátil s žádostí o pomoc, prochází. Zákoutí vztahové patologie a dynamika této krize může překvapit i vynikající manažery, tedy není dobré situaci podceňovat. Zůstat objektivní a neutrální je zcela zásadní, neboť mohou být velmi snadno zaměnitelné role oběti a mobbera, bossing za staffing apod. Sestavení a dodržování plánu krizového řízení u vztahové patologie má svůj význam a může vám pomoci se vyvarovat základních chyb, kterých se dopouští většina vedoucích, jež se s tematikou blíže neseznámili.

S diagnostikou a inventarizací jste se již seznámili a doporučujeme, abyste prostudovali také eliminační taktiky pro oběť v případě, že budete potřebovat pomoci některému ze svých podřízených. Stejně tak důležitá je **interní komunikace** vašeho plánu a **krizová intervence** s obětí, kterou je nutné dostat co nejdříve z vlivu mobbera a jeho útoků. Stabilizace týmu a nastavování preventivních opatření jsou pak navazující kroky, které určí především vztahová dynamika vašeho prostředí.

V této části jsme pro vás připravili nejen sumarizaci základních informací a postupů, ale také formulář, do kterého můžete svůj vlastní krizový plán vpisovat.

Můžete jej také využít při sestavování koncepční strategie či kontrole jednotlivých eliminačních aktivit. Provede vás krok za krokem při šetření, řešení, eliminaci i prevenci vztahové patologie.

Pro bližší seznámení s krizovým řízením a postupy pro vedoucí pracovníky a personalisty můžete vyhledat v e-learningových materiálech a videích na:

<https://www.dustojnepracoviste.cz>.

5.1. Krizová intervence

Krizová intervence je zaměřena na okamžitou podporu při zvládnání náročných životních situací, které představují neúnosnou psychickou zátěž, již například mobbing a nezdravé pracovní vztahy způsobují. Intenzivně zahlcují délkou svého trvání, naléhavostí, zdravotními problémy i nepředvídatelností. Krizová intervence je krátkodobá pomoc s dlouhodobějším sledováním, která končí v momentě stabilizace situace a nastavením zdravého pracovního klimatu.

Důležité jsou v krizové intervenci společné lidské hodnoty, jako je lidská důstojnost, sebeúcta, spolupráce, uznání a angažovanost společenství s proaktivitou, která je nutná v případě pomoci a stabilizace situace. Je potřeba mít hlubší přesah a znát smysl toho, proč děláme to, co děláme, stejně jako záměr, že docílíme společného smíru a zlepšení situace, uzdravení pracovního prostředí i osobní spokojenosti. V práci trávíme mnoho svého životního času. Zájmem všech by tedy mělo být trávit tento čas co nejkvalitněji a důstojně.

Krizová intervence je způsob pomoci v takové životní situaci, kde vlastní zdroje pro zvládnání zátěže už nedostačují. V krizové intervenci se s klientem odborník zaměřuje na problém, ohnisko, spouštěč, podporu a řešení, a to v reálném čase „tady a teď“. Společně hledáme způsob, jak navést klienta k řešení svého „nejbolavějšího trnu v patě“.

5.1.1. Co je krize?

Krize je změna, patří k životu a může se týkat všech jeho oblastí. Abychom touto situací dobře prošli a zvládli ji, potřebujeme někdy pomoc od někoho nezávislého, možná i odborníka.

O krizi můžeme říci, že je:

- Součást kontinua lidského bytí.
- Přejít od starého k novému.
- Zároveň nebezpečím i příležitostí.
- Tlak na změnu.
- Výraz pro extrémní psychickou zátěž.
- Nebezpečný stav, životní událost.
- Rozhodný obrat v léčbě.

Tabulka stresových životních událostí

Událost	Body
Úmrtí partnera, partnerky	100
Rozvod	73
Rozvrat manželství	65
Uvěznění	63
Úmrtí blízkého člena rodiny	63
Úraz nebo vážné onemocnění	53
Sňatek	50
Ztráta zaměstnání	47
Usmíření a přebudování manželství	45
Odchod do důchodu	45
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44
Těhotenství	40
Sexuální obtíže	39
Přírůstek nového člena do rodiny	39
Změna zaměstnání	39
Změna finančního stavu	38
Úmrtí blízkého přítele	37
Přeřazení na jinou práci	36
Závažné neshody s partnerem	35
Půjčka vyšší než jeden průměrný roční plat	31
Splatnost půjčky	30
Změna odpovědnosti v zaměstnání	29
Syn nebo dcera opouští domov	29
Konflikty s tchánem, tchyní, zetěm, snachou	29
Mimořádný osobní čin nebo výkon	28
Manžel, manželka nastupuje či končí zaměstnání	26
Vstup do školy nebo její ukončení	26
Změna životních podmínek	25
Změna životních zvyklostí	24
Problémy a konflikty se šéfem	23
Změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
Změna bydliště	20
Změna školy	20
Změna rekreačních aktivit	19
Změna církve nebo politické strany	19
Změna sociálních aktivit	18
Půjčka menší než průměrný roční plat	17
Změna spánkových zvyklostí a režimu	16
Změny v širší rodině (úmrtí, sňatky)	15
Změny stravovacích zvyklostí	15
Vánoce	12
Přestupek (např. dopravní) a jeho projednání	11

5.2. Principy a specifické znaky krizové intervence

Krizová intervence je speciální dovednost, má své specifické znaky a funguje na základě určitých principů. Při zachycení základních principů a specifických znaků krizové intervence vycházím ve své práci z poznatků následujících autorů – Lucká (2003), Špatenková (2004b) a Vykopalová (2007), kteří se shodují na těchto principech.

Principy krizové intervence:

- **Krise má vždy individuální charakter** – krize je subjektivní záležitost, pro někoho je vzniklá událost krizí, pro jiného ne, na stejné krizové situace mohou různí lidé reagovat různými způsoby.
- **Krizový stav je časově omezený** – není-li úspěšně vyřešen včas, nabývá v zájmu udržení životní rovnováhy jiných, méně produktivních podob.
- **Pomoc by měla být okamžitá** – co nejrychlejší, protože odložení kontaktu by mohlo výrazně prohloubit bezmoc a zvýšit autoagresivní chování.
- **Pomoc by měla být dosažitelná a dostupná** – a to nejen PEER pracovníkem, ale též aktivací sociální sítě, doporučením krizových center, linek důvěry a následných služeb, informovanost a dosažitelnost např. v dosahu veřejné dopravy, boření subjektivních bariér umístěním kontaktních míst.
- **Strukturovaný, aktivní nebo i direktivní přístup** – od trpělivého, empatického naslouchání až po direktivní zásah v situaci ohrožení zdraví či života; direktivní přístup má své opodstatnění tam, kde snižuje ohrožení zaměstnance a na druhou stranu musí být zaměstnanec aktivně podporován a připravován jednat.
- **Odborná práce v krizové intervenci je eklektická** – je zaměřená na potřeby organizace, též zaměstnance a jeho situaci, připravenost použít vše, co ve věci podporuje a co mu prospívá, široké spektrum možných přístupů.
- **Péče by měla být kontinuální** – souvisí s kvalitním předáváním informací mezi kolegy a také s následnými odbornými službami, s pomocí při navázání kontaktu s nimi.
- **Péče by měla brát v úvahu kontext vztahů zaměstnance** – v krizi se většinou jedinec neocitl osamoceně, jeho situace se týká přímo či nepřímo celého vztahového systému, kolektivu, krize v systému může mít na jedince vliv a může jeho krizi dokonce spouštět.
- **Péče by měla mít definované alespoň minimální dosažitelné cíle** – cílem je podpořit zaměstnance v tom, aby byl schopen prožívat a nahlížet svou situaci, aby byl schopen hledat své vlastní řešení a také další odbornou pomoc, pokud ji potřebuje.
- **Od počátku posilovat zaměstnancovy kompetence pro zvládnutí krize a prevenci** – posilování kompetencí patří mezi cíle krizové intervence a měly by být posíleny natolik, aby zaměstnanec při řešení krize zvládl co možná nejvíce vlastním přičiněním.
- **Těžiště práce PEER pracovníka s obětí patologických jevů na pracovišti tvoří řešení problému.**
- **Východiskem je vyhodnocení situace a komunikace PEER pracovníka s obětí patologických jevů na pracovišti.**
- **Prvním krokem je diagnostikování krize, jejího času a místa vzniku.**
- **S obětí patologických jevů na pracovišti by měl PEER pracovník dosahovat jen do blízké budoucnosti.**
- **Řešení krize vychází z rozměru bio-psycho-sociálně-duchovního** – člověk v krizi přichází celý – se svou duší, tělem a vztahy, a proto by měla krizová intervence zaujímat celý bio-psycho-sociálně-duchovní prostor.

- ***Péče by měla počítat s možností zhoršení stavu*** – pomáhající by měl být schopen rozpoznat ohrožující signály, především agresivního nebo autoagresivního chování.
- ***Péče by měla být poskytována v co nejméně omezujícím nebo ohrožujícím prostoru.***

6. Eliminace vztahové patologie na pracovišti pro organizaci

K tomu, abychom dokázali vybrat ty nejvhodnější eliminační strategie pro jednotlivce, kolektiv i organizaci, je nutné seznámit se nejdříve s iniciátory mobbingu, zjistit motivace a aspekty, na základě kterých je šikana na pracovišti umožněna či tolerována.

Kolik osobností, pracovišť a typů kolektivu, tolik kreativních forem komunikace nebo také šikany. Záleží, zda je šikana používána vědomě či nevědomě, a také k jakému účelu či z jakého přesvědčení, jaké je nastavení firemní kultury, místních zvyklostí a další ovlivňující faktory.

Je třeba počítat také s tím, že šikana je velmi rafinovaná a taktiky protistrany se mohou měnit velmi rychle a neočekávaně. Pružnost reakcí v rámci realizace krizového plánu a nastavování eliminačních opatření je pro krizový tým i vedení jedním z klíčových vlastností. Pro někoho může znamenat skvělou eliminační taktiku edukace a motivace správným směrem, na jiném pracovišti zaberou pouze striktní opatření a sankce. Zvolení vhodné strategie a jednotlivých taktik musí zohlednit charakter pracoviště a dynamiku dané skupiny včetně individuality zaměstnanců, kteří jsou nedílnou součástí pracovního klimatu. Záleží, jaké strategie používá mobber, organizace, kolektiv a co všechno je součástí organizační kultury.

6.1. Eliminační strategie pro organizaci

V rámci eliminační strategie je důležité zvolit si cíle a časový harmonogram, kterými by se mělo vedení řídit a informovat o něm i své okolí, aby nevznikaly zbytečné domněnky a fámy. Cíle je dobré rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé a průběžně kontrolovat jejich plnění. Důležité je zvážit prognózu vývoje, možná rizika a zároveň vzít v potaz nepředvídatelné impulsy okolí, které při prošetřování či eliminaci šikany vyplývají na povrch. Pokud se oběť snaží organizaci pomoci, aby společnost reagovala adekvátně situaci, je dobré opět postupovat obezřetně, aby nebyla situace záměrně komplikována a utajována. Není také dobré na vedení vyvíjet tlak a vyhrožovat, to by mohlo situaci zhoršit a celý problém eskalovat.

Organizace může zvolit například jednu z uvedených eliminačních strategií:

- Reaktivní strategie – řeší mobbing především reakcí na útoky mobbera.
- Prediktivní strategie – předvídají strategie mobbera a jeho jednání předchází.
- Proaktivní strategie – aktivně vyhledává cesty a opatření ke snížení vztahové patologie.
- Antimobbing strategie – zákaz mobbingu s okamžitou platností.
- Win-win strategie – objektivní a postupná snaha o pochopení obou stran a nastolení smířčí cesty.
- Komplexní eliminační strategie – vychází z detailní znalosti a šetření pracovního klimatu, kombinuje jednotlivé strategie podle aktuální situace a priorit společnosti.

Neustálé ověřování a kontroly funkčnosti volených strategií a taktik mohou vést také ke zcela novým, kreativním způsobům eliminace. Pokud je aktivně zapojen tým pracovníků, mohou hledat cesty společně s vámi. Takové strategie pak mají nejefektivnější výsledek i odezvu. Změna musí jít ideálně zevnitř. Změny přicházející z venku jsou obvykle velmi těžce přijímány a mají nižší udržitelnost.

6.2. Základní antimobbingová opatření

Jak již bylo zmíněno, opatření je třeba tvořit zevnitř s ohledem na individualitu pracoviště i cílové skupiny, na kterou jsou opatření mířena. Někde postačí motivace, jinde edukace a na určitých, již velmi poškozených pracovištích, je potřeba hlubokých změn, jako je kompletní přehodnocení a nastavení organizační kultury či zavedení sankcí a razantních přístupů a postupů při výskytu vztahové patologie.

- Seznámení s managementem prevence násilí na pracovišti.
- Zavedení jasných postupů a komunikace v případě výskytu vztahové patologie.
- Jasně stanovení zodpovědnosti a kompetencí napříč odděleními.
- Přehodnocení či změny v organizačních procesech.
- Nové nastavení komunikačních pravidel a vzájemné empatie a lidskosti na pracovišti. Aktivní podpora zdravých vztahů. Proškolení v konflikt managementu, nové motivace pracovníků.
- Rozvoj lidských zdrojů, zvyšování kompetentnosti pracovníků, péče o zaměstnance a jejich optimální využití.
- Komplexní, jednotné a efektivní řízení krize u vztahové patologie, které neumožní další výskyt vztahové patologie.
- Etický kodex, zavedení pravidel, možnost uvedení do pracovních smluv, rámcové dohody, kolektivní smlouvy.
- Aktivní zapojení týmu do změn, aktivní porady, teambuildingové aktivity, průběžné sociomapování a 360stupňové zpětné vazby.
- Zavedení interních antimobbingových opatření – poučení, napomenutí, výstraha, důtka, vytýkáci dopis, odvolání z funkce, přeložení, výpověď (vše dle reálných a zákonných možností daného pracoviště).
- Pomoc třetích stran. Využití krizového týmu, konzilia, supervize, koučinku, mentoringu, mediace, sociálního dialogu apod.
- Edukační a osvětové aktivity.

6.3. Krizová intervence peer pracovníkem

Krizová intervence je zaměřena na okamžitou podporu při zvládnání náročných životních situací, které představují neúnosnou psychickou zátěž, jež například mobbing a nezdravé pracovní vztahy způsobují. Intenzivně zahlcují délkou svého trvání, naléhavostí, zdravotními problémy i nepředvídatelností. Krizová intervence je krátkodobá pomoc s dlouhodobějším sledováním, která končí v momentě stabilizace situace a nastavení zdravého pracovního klima.

Důležité jsou v krizové intervenci společné lidské hodnoty, jako je lidská důstojnost, sebeúcta, spolupráce, uznání a angažovanost společenství s proaktivitou, která je nutná v případě pomoci a stabilizace situace. Je potřeba mít hlubší přesah a smysl toho, proč děláme to, co děláme, a záměr, že docílíme společného smíru a zlepšení situace, uzdravení pracovního prostředí i osobní spokojenosti. V práci trávíme mnoho svého životního času. Zájemem všech by tedy mělo být trávit tento čas co nejkvalitněji a důstojně.

6.4. Cíl krizové intervence v projektu STOPPER

- pomoci zaměstnanci organizace vyjádřit jeho emoce, normalizovat je a pomoci je stabilizovat

- pomoci zaměstnanci organizace porozumět jeho prožívání
- stabilizovat situaci zaměstnance organizace
- zjišťování podpůrné přirozené sociální sítě zaměstnance organizace
- hledání a posilování stabilizačních schopností zaměstnance organizace
- pomoci zaměstnanci organizace vytvořit plán k řešení krize

7. Prevence vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti

Veškeré odborné publikace uvádí, že nejúčinnějšími a nejefektivnějšími prostředky proti výskytu mobbingu na pracovišti je prevence. Primární prevence by měla být započata již v raném věku na základní škole. Záměrné přehlížení a pasivní postoj pedagogů k problematice šikany má negativní dopady na vývoj mladých iniciátorů v jejich dalším životě. V pozdějším věku agresorů, tak vzniká sebejistota, že jejich negativní chování je vždy přehlíženo či prominuto a proto není důvod řešit problémy na pracovišti jinak, než tomu bylo ve škole. Obrana proti sociálně patologickým jevům na pracovišti není pouze omezená, ale také náročná. Boj proti mobbingu je úlohou managementu firmy, který musí jasně stanovit, že podnik nestojí o žádné vnitropodnikové konflikty, a že jim bude předcházeno za pomoci preventivních opatření.

Prevence násilí na pracovišti v první řadě vyžaduje vytvoření pozitivní kultury práce, kde je s lidmi zacházeno s respektem, dobře odvedená práce je uznávána, a kde je konflikt účinně řešen ihned po jeho vzniku. Firma musí umět efektivně komunikovat se zaměstnanci, pracovníky pravidelně školit, prosazovat právní předpisy a neustále analyzovat a posuzovat pracovní prostředí. Avšak pokud má firma takovou kulturu, která toleruje mobbing na pracovišti, bude to vyžadovat závazek k celkové kulturní transformaci i za pomoci vnějšího okolí, kdy může nakonec dojít k výměně vedení. Otestování a zavedení antimobbingové strategie je v rukou manažerů, personalistů, psychologů a odborníků na psychologii práce. Účelná preventivní opatření obsahují postupy, nouzové plány zajišťující snižování pravděpodobnosti výskytu sociálně patologických jevů.

7.1. Základní povinnosti organizace v rámci prevence

- Organizace by měla nastavit patřičná kritéria, ve kterých je kladen důraz na schopnost zaměstnanců zvládat stresové situace a přistupovat k rizikům s nadhledem
- Vedení organizace by mělo také vytvořit systém, který bude založen na objektivním hodnocení a odměňování zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl být ohodnocen podle míry splnění pracovního úkolu, u kterého bude předem určeno, jakým způsobem bude zaměstnanec za odvedenou práci odměněn.
- Organizace by měla zajišťovat pracovníkům rozvojové aktivity, při kterých si zaměstnanci osvojí sociální dovednosti např. teambuildingové aktivity.
- Organizace by také měla dbát na správné rozdělení pracovních úkolů v rámci pracovní doby a se zaměstnanci by měla odsouhlasit termíny splnění zadané práce, které povedou ke snížení stresu a zároveň ke zmírnění rizika, že stres bude uvolňován na některém z kolegů. Spolurozhodování v pracovních záležitostech vede ke snížení pravděpodobnosti vzniku mobbingu.

7.2. Základní povinnosti ze strany vedoucích pracovníků v organizace v rámci prevence:

- Vedoucí musí poskytnout dostatek času na řešení pracovních problémů.
- Nesmí zlehčovat potíže pracovníků, ani ty, které se netýkají práce.
- Měl by se zabývat problémy ihned v době jejich výskytu.
- Musí vnímat atmosféru na svém oddělení.

- Musí zajistit podmínky BOZP a přizpůsobit pracovní prostředí pro pohodlný výkon práce.

7.3. Druhy prevence na pracovišti

Zvýšení informovanosti o existenci mobbingu - zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, co je mobbing, jak vypadá a jaké jsou jeho psychické i fyzické následky. Povýšení mobbingu na téma je hlavním předpokladem účinné prevence mobbingu.

Možnosti, jak z problému vytvořit problematiku, o které se bude diskutovat:

- Nastolení tématu mobbingu na pravidelných poradách.
- Provedení dotazníkového šetření – vedení úřadu získá potřebné informace k zjištění, zda se v organizaci vyskytuje mobbing, v jaké šíři a jaké konflikty jej vyvolaly a zda se pracovníci domnívají, že se v případě ohrožení mají na koho obrátit.
- Odborná školení a semináře na téma mobbingu pro vedoucí pracovníky a zaměstnance.

7.4. Základní preventivní a antimobbingová opatření pro organizaci

Antimobbingová a preventivní opatření by měla být sestavena dle organizační kultury a charakteru pracoviště i pracovních týmů. Měla by být v souladu s názory a postoji zaměstnanců, kteří organizační kulturu spoluutváří. Jedním z nejefektivnějších opatření je vždy vzdělávání zaměstnanců, které je motivuje a rozšiřuje znalosti v dané oblasti. Pokud jsou pracovníci dobře seznámeni se souvislostmi, důsledky a průběhem šikany, obvykle si ji všimnou a přestanou tolerovat či se nevědomě zapojovat. Tam, kde je mobbing rozsáhlejší, je potřeba nastavit jasná antimobbingová opatření, která zamezí dalšímu šíření šikany a poškozování. Vyberte si a aplikujte ta nejvhodnější opatření pro vaše pracoviště.

Základní preventivní aktivity a antimobbingová opatření:

- Informační osvěta a vzdělávání zaměstnanců – přednášky, workshopy, semináře.
- Sociomapping. Průběžné vztahové audity, rozhovory, dotazníky mapující situaci.
- Jasně stanovení popisů a náplní práce, odpovědnosti a kompetencí, etického kodexu a rámcových dohod o prevenci násilí, antimobbingových opatření na pracovišti.
- Pravidelná kontrola pracovních procesů, organizace práce pracoviště z hlediska využití pracovní doby a psychické zátěže pracovníků – pracovní tempo, monotónní práce, požadavky na výkon, vyváženost pracovních pozic i sil, mnoho přesčasových hodin apod.
- Jasně stanovené komunikační postupy a možnost využívání pomoci třetích stran, sociálního dialogu, krizového týmu, etické komise, peer pracovníků apod.
- Zajištění manažerské kompetentnosti a optimálního využití pracovníků.
- Sociální adaptace nových pracovníků, jasná kritéria a objasnění pro zařazování na pracovní pozice, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazení či propuštění.
- Podpora demokraticko-liberálního či partnerského stylu řízení.
- Rozvoj vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci. Individuální konzultace s odborníky, psychology, terapeutů, poradenský servis.
- Pravidelné schůzky a porady s otevřenou komunikací, kulatý stůl, SOS linka, 360° zpětná vazba, Speak up.
- Péče o dobré vztahy na pracovišti. Teambuildingové aktivity.
- Nastavení firemní kultury podporující partnerský postoj, týmovou spolupráci, společenskou odpovědnost, stabilní vztahy, flexibilitu. Udržování zdravých vztahů a koležičtí na pracovišti.

- Průběžné a objektivní hodnocení pracovníků – obsahy, metody a termíny hodnocení pracovního výkonu, organizace a dokumentace vyhodnocení, návrh a kontrola opatření k závěrům hodnocení. Jasná a srovnatelná kritéria hodnocení s ohledem na náplň pracovní činnosti. Vyvážené odměňování výkonu, oceňování pracovníků, další vzdělávání, motivační programy. Průběžné uznávání a oceňování pracovních dovedností vedoucím pracovníkem.
- Dodržování efektivního time-, energy- a stress managementu.
- Odměňování pracovníků – adekvátní hmotné i nehmotné odměny a výhody. Motivace pracovníků. Znalost motivačního profilu pracovníka.
- Nastavení vhodných opatření korespondujících s daným pracovištěm. Vybídnutí zaměstnanců k upozorňování vedení a všímání si duševního zdraví spolupracovníků. Doporučování návrhů změn a úprav v případě potřeby. Dodržování správných pracovních návyků.
- Dodržování zásad důstojného pracoviště.

8. Pověřená osoba zabývající se mobbingem – PEER pracovník

V kontextu projektu STOPPER lze za peer pracovníka považovat osobu, která by v organizaci byla určena k tomu, aby se zabývala problémy mobbingu. Doporučeným bývá kolega vyškolený v dané problematice nebo oblíbený a uznávaný kolega, který by svým osobitým empatickým stylem řešil konflikty, které by mohly přerůst v patologické jevy a šikanu. Pokud se jedná o malou či střední organizaci, může být tato osoba k dispozici kolegům jen v určitou stanovenou dobu jeden den v týdnu.

➤ **Modely na urovnání**

Pokud vznikne mezi zaměstnanci konflikt, je velice důležité jej urovnat již v počátečním stadiu. Proto by měl být zaveden model, jak konflikty urovnat. Každý úřad si může zvolit vlastní postup, který ji bude nejlépe vyhovovat.

Příklad: Pokud dva zaměstnanci nedokážou mezi sebou vyřešit konflikt, tak se musí obrátit na svého přímého nadřízeného, který je povinen s oběma pracovníky nalézt vhodné řešení problému. Pokud se mu ovšem nepodaří nalézt vhodný kompromis, je povinen konflikt postoupit nejbližšímu vyššímu nadřízenému. Jeho úkolem nebude hledat vhodné řešení problému, ale bude se muset rozhodnout pro řešení jedné znesvářených stran. Avšak bez jakýchkoliv „kdyby“ a „ale“. Výsledkem tohoto modelu bude, že žádná ze stran nebude chtít podstoupit riziko porážky a projeví se nová ochota přistoupit na kompromis. Tím dojde k vyřešení konfliktu v jeho raném stádiu.

➤ **Pravidelná sezení**

Na velkých úřadech státní správy, samosprávy i příspěvkových organizacích s velkým počtem zaměstnanců, ve kterých se vyskytuje stres z velkého počtu termínů, a jejich dodržování se mohou vyskytovat konflikty. V tomto prostředí mohou postupně vznikat menší skupinky lidí, které mezi sebou mohou začít „bojovat“. Prevencí proti takovému chování by měla být společná sezení, která by se konala jedenkrát za měsíc. Sezení musí být povinná pro celý kolektiv.

Každý pracovník by měl mít právo otevřeně vyslovit svůj názor na pracovní situace, i kdyby stál proti většině s odlišným míněním. Hlavním úkolem každého sezení by bylo posouzení nastalé situace. Její vyřešení a zjištění z jakého důvodu k problému došlo. Dojde tedy k vyřešení malého nedorozumění mezi kolegy v raném stádiu, než by přerostlo v celopodnikový problém. Doporučením bývá stanovit si jednoho moderátora, který bude diskusi řídit. Termín sezení musí být pevně stanovený a vyrozumění by o něm měli být všichni zaměstnanci v dostatečném předstihu. Nejlepší dobou konání sezení je hodina před koncem pracovní doby. Zaměstnavatel se nemusí obávat ušlých zisků, neboť udržení dobrého pracovního prostředí, budou zaměstnanci pracovat efektivněji.

➤ **Patronáty**

Mezi kandidáty, kteří se mohou stát obětí nekalých intrik, patří nově příchozí zaměstnanci. Proto je doporučeno k nově příchozímu pracovníkovi přiřadit tzv. „patrona“. Úkolem „patrona“ je pomoci novému zaměstnanci se zapracovat, napomocť mu s orientací ve firmě, seznámit jej s kolegy a celkově přispět k dobrému pocitu.

9. Pedagogické dovednosti – součást kompetence peer pracovníka

Nezbytnou součástí kompetence peer pracovníka představují pedagogické a sociální dovednosti. Pedagogické základy peer pracovníka v projektu STOPPER jsou nezbytné pro předávání kompetencí z peer pracovníků na ostatní pracovníky veřejné správy, a to jak za účelem eliminace patologických jevů na pracovišti, ale také v rámci prevence.

➤ Pedagogické dovednosti:

- způsobilost k výkonu činností, které peer pracovník využívá k edukaci ostatních pracovníků veřejné správy, které efektivně podporují jejich učení
- peer pracovník pedagogické dovednosti získává a rozvíjí činností – jak v rámci odborné přípravy, tak v praxi
- promítá se do nich i jeho pedagogické nadání.

➤ Sociální dovednosti:

- obecně dovednosti, které každý člověk uplatňuje v interakci s ostatními lidmi
- jsou získávány a rozvíjeny sociálním učením; velký vliv na ně však mají vrozené předpoklady a osobnost jedince
- jsou ovlivněny i jeho věkem, pohlavím, kulturou a sociálním prostředím, do něhož jedinec náleží
- jsou významnou součástí portfolia profesních dovedností peer pracovníka

9.1. Vybrané skupiny sociální dovedností peer pracovníka

- **Akceptování** - akceptování osobnosti zaměstnance znamená přijímat každého takového, jaký je, oddělit projevy chování jedince od rysů a vlastností jeho osobnosti
- **Autenticita** - autenticita projevů peer pracovníka znamená, že otevřeně, autenticky projevuje své názory, emoce, postoje - tak, aby se jeho sociální partneři orientovali v jeho chování
- **Empatie** - být empatický znamená umět se vcítit do situace jiných lidí; peer pracovník by se ale měl naučit empatii uplatňovat vědomě a ve vybraných situacích
- **Naslouchání** - naslouchat znamená nejenom slyšet, ale také porozumět, co nám mluvčí sděluje – jak pokud jde o obsah sdělení, tak o individuální význam, který mluvčí sdělení přičítá, i o prožitky, které má s obsahem sdělení spojeny
- **Diferenciace** - odlišování prožitků a pocitů od úvah, úsudků a názorů (u sebe i ostatních)
- **Sebekontrola a seberegulace** - sebereflexe, sebekontrola, sebeovládání, sebedůvěra, sebevýchova (schopnost měnit sebe sama na základě získaných poznatků a zkušeností) jsou důležitým základem pro to, aby člověk zvládal sociální interakce
- **Neverbální projevy** - porozumění neverbálním projevům sociálních partnerů
- **Respekt a tolerance** - respektování a tolerování odlišného pohledu
- **Odpovědnost** - rozvíjení odpovědnosti za sebe sama a za sociální prostředí, ve kterém se pohybují
- **Umění pochválit** - V edukaci má své místo pochvala i trest. Pochvala, odměna jsou účinnější než tresty

- **Vedení ke spolupráci** - spolupráce, týmová práce je činnost, kterou sladěným způsobem provádějí členové skupiny se společným cílem. Opakem spolupráce je soutěžení – různí jedinci se snaží dospět k cíli ne ve spolupráci, ale každý samostatně a v soupeření s ostatními
- **Konkretizace** = vyjadřování se ke konkrétním situacím
- **Zvládání konfliktních situací** - v síti složitých sociálních vztahů v zaměstnání se nutně musí objevovat konflikty a velmi záleží na příslušných dovednostech peer pracovníků i zaměstnanců, budou-li konflikty využity ve prospěch rozvoje vztahů nebo budou-li vzájemné interakce komplikovat či dokonce „bořit“.