

# Prevence násilí na pracovištích

**Psychologické aspekty násilí na  
pracovišti a krizová komunikace**



Health Management Consulting



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## M2: $\Psi$ aspekty NNP- plán dne

**Cíl:** Upozornit na psychologické aspekty násilí.  
Identifikovat potenciálně rizikové situace, osoby a způsoby komunikace. Uvědomit si vlastní reakce na projevy násilí.

**Cílová skupina:** zdravotníci a sociální pracovníci

### Plán dne:

10:00 – 13:00 dopolední blok

13:00– 14:00 oběd

14:00 – 17:00 odpolední blok

**Materiály:** vytištěné poznámky

# M2: $\Psi$ aspekty NNP - témata

1. Opakování: situace, které jsou NNP
2. **Násilí a psychika:** násilí jako forma interakce
  - JÁ jako oběť: příčiny-prožitky-důsledky
  - JÁ jako útočník: příčiny-prožitky-důsledky
  - Stres a násilí: fyziologie, emoce, kognice, chování
3. **Fyzické a verbální násilí:** klient vs. pracovník
  - Rizikové situace, osoby a způsoby komunikace
4. **Šikana/mobbing:** pracovník vs. pracovník
  - Kdo na kom (charakteristika agresora a oběti)
  - Bludný kruh psychického násilí: akce-reakce
5. **Psychická obrana**
  - Dovednosti: komunikace
  - Vlastnosti: sebevědomí, sebeovládání
  - Zvládání stresu

## M2: $\Psi$ aspekty NNP - Vaše očekávání

1. Co byste rádi slyšeli/potřebovali slyšet
2. Co byste si chtěli vyzkoušet
3. O čem byste chtěli diskutovat
4. Co byste chtěli slyšet od ostatních kolegů
5. ...

Modul  $\Psi$  aspekty NNP bude probíhat celkem **1+5 dní**. Dnes nás čeká obecný úvod – praktické ukázky a konkrétní situace budeme zkoušet hlavně v dalších dnech ( $S2_1$  -  $S2_5$ ).

# Kapitola 1.

## Opakování:

Které situace můžeme zařadit mezi násilí na pracovišti?



Health Management Consulting



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Definice Evropské komise:

*„Incidenty, při nichž je člověk obětí zneužívání, vyhrožování nebo útoku za okolností, které souvisejí s jeho prací. Patří sem situace, ve kterých je explicitně nebo implicitně ohrožena jeho bezpečnost, duševní pohoda nebo zdraví.“*

Co si představíte pod pojmem

*„psychologické aspekty  
násilí na pracovišti“*

?

# Kapitola 2.

## Násilí a psychika aneb násilí jako forma interakce



Vzpomeňte si na nějakou konkrétní stresující situaci:

- 1) když **na vás někdo „vystartoval“** (slovně nebo fyzicky vás napadl)
- 2) když **vás někdo vyprovokoval** tak, že jste na něj „vystartovali“ vy

## OTÁZKY

- 1. Už se mi někdy něco podobného stalo nebo to bylo poprvé? Co jsem dělal/a tehdy a co teď?*
- 2. Jaký to byl den – co té události předcházelo; jak mi ten den bylo? Co byla poslední („startovací“) kapka?*
- 3. Jak mi bylo, když se to stalo?*

# Projev násilí = interakce = komunikace

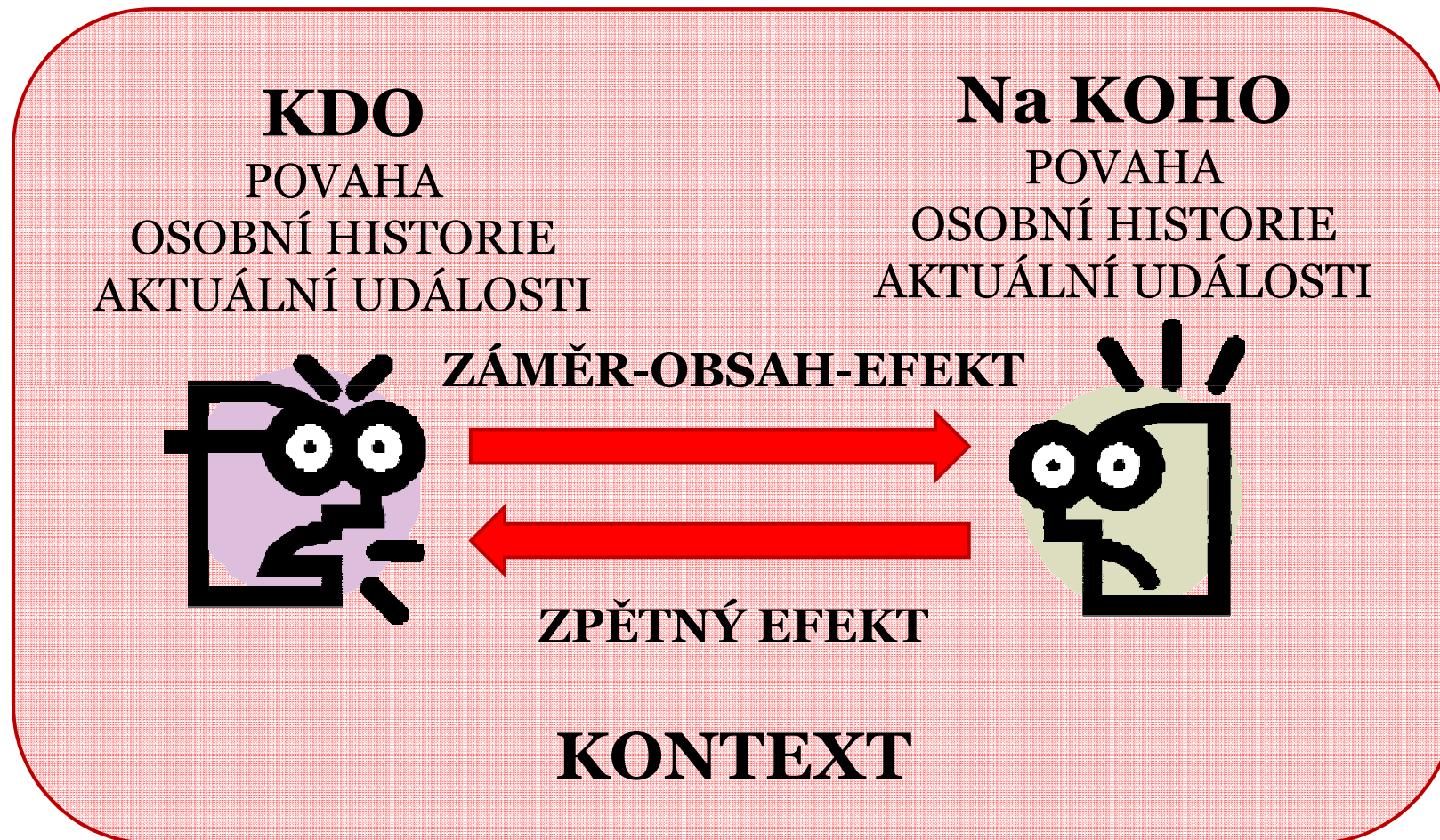
Pokud ji chceme ovlivnit, musíme znát její složky:

- **KDO** útočí?
  - povaha (jaký je; jak se ne/ovládá)
  - osobní historie (co má za sebou; zkušenosti)
  - aktuální události (spouštěč)
  
- Na **KOHO** útočí?
  - povaha (jaký je; jak se ne/ovládá)
  - osobní historie (co má za sebou; zkušenosti)
  - aktuální události (spouštěč)

## Projev násilí = interakce = komunikace

- **KONTEXT:** za jakých okolností?
  - rizikové typy pracovního prostředí
  - různé typy stresových/rizikových situací
- **ZÁMĚR**
  - o co mu jde; čeho chce dosáhnout
- **OBSAH**
  - co daný člověk říká/dělá
- **EFEKT**
  - na příjemce a zpětně na toho, kdo „si začal“

# Projev násilí = interakce = komunikace



Když budeme **chápat**, co se v tomto  
procesu děje, dokážeme ho lépe  
předvídat, reagovat na něj  
a ovlivňovat ho  
→ **získat kontrolu nad situací.**

Za souhry **určitých rizikových okolností** může **kterýkoli** člověk jednat agresivně (nebo se stát obětí).

Jaké jsou tyto rizikové okolnosti/faktory v:  
(potenciálním) **útočnickovi?**  
(potenciální) **oběti?**  
**kontextu?**  
**obsahu sdělení?**

# Faktory, které nahrávají násilí - doplňte:

## Rizikový člověk

- potenciální **útočník**
  - povaha:
  - osobní historie:
  - aktuální události:
- potenciální **oběť**
  - povaha:
  - osobní historie:
  - aktuální události:
- Rizikový **kontext** (prostředí, kde se to děje):
- Rizikový **obsah** sdělení



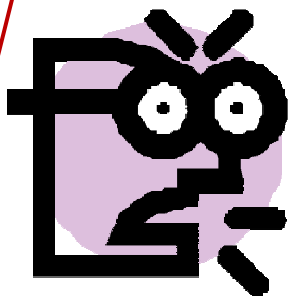


# Příklad

**OSOBNÍ HISTORIE:** nikdo mi nikdy nepomohl; pořád mě někam posílají; nikdo mi nevěří; co si nevykřičím, to nemám; jsem „někdo“ a podle toho se mnou mají zacházet...

**AKTUÁLNÍ SITUACE:** došla trpělivost; nedostatek informací; špatný den/zdravotní stav; hádka doma...

**POCITY:** bezmoc; pocit ohrožení (i důstojnosti); frustrace; nejistota; pocit ztráty kontroly



**OSOBNÍ HISTORIE:** pořád na mě někdo řve; tohle nemám zapotřebí; pacienti musí poslouchat; když je nezkontroluji teď, budou z toho problémy...

**AKTUÁLNÍ SITUACE:** došla trpělivost; nedostatek informací; špatný den/zdravotní stav; hádka doma...

**POCITY:** pocit ohrožení (i vlastní kompetence, vzdělání, autority); frustrace (i vyvolaná jinde – například nedostatek respektu od kolegů)



Vzniká „**začarovaný kruh**“ agresivní komunikace.

V náročných povoláních, jako je zdravotnictví nebo sociální služby, navíc hraje velkou roli **náplň práce a prostředí.**



Můžete schéma převést  
do konkrétní modelové  
situace z praxe?

Mezi největší rizikové faktory patří **STRES**.

*Stres může vyvolat násilí a zkušenost s násilím vyvolá stres (u všech zúčastněných).*

Ve zdravotnictví a v sociálních službách jde o **spojení několika stresujících situací v jedné chvíli.**

# Karaskův model stresu jako zdroje násilí

(*R. Karasek: Job Demands-Control model*)

- **NÁROKY PRÁCE** (poptávka)
  - požadavky a tlak vyvíjený na pracovníka (prostředí; náplň práce; rychlost práce; délka směny; rozvrh...)
- **KONTROLA** (možnost rozhodování)
  - schopnost reagovat na pracovní požadavky a tlaky (samostatnost, připravenost, kompetence, zkušenost...)
- **PODPORA** (sociální podpora)
  - kvalita sociálního prostředí; organizační kultura; pracovní klima; způsob řízení; týmová práce...

Když jsme ve **STRESU**, mnohem snadněji se rozzlobíme.

**HNĚV** je přirozená reakce na situace, kdy:

- **se cítíme** ohrožení nebo **máme dojem**, že nám někdo neoprávněně ublížil;
- když **si myslíme**, že někdo chce uškodit našemu blízkému;
- když **máme pocit**, že nejsou uspokojeny naše potřeby či přání nebo že nám někdo brání v dosažení cíle.

**STRES** a **HNĚV** mají hodně společného.  
Projeví se na čtyřech různých úrovních:

1. *na těle – fyziologická reakce*
2. *v pocitech – co prožíváme*
3. *v myšlení – co si říkáme*
4. *v chování – co uděláme*



Vzpomeňte si, kdy jste byli naposledy pořádně rozzlobení. Jak se to projevilo?

	<b>TĚLESNÁ REAKCE</b>	<b>POCIT</b>	<b>MYŠLENKY</b>	<b>CHOVÁNÍ</b>
<b>PŘED</b>				
<b>BĚHEM</b>				
<b>PO</b>				



Když se rozzlobíme, ztrácíme trpělivost a můžeme se chovat impulzivně, agresivně nebo dokonce násilně.

Nutno odlišit:

**HNĚV/VZTEK = EMOCE**

**AGRESE = CHOVÁNÍ**

Člověk se může rozzlobit, aniž by byl agresivní.  
**Chování lze snáze ovlivnit** (odnaučit ho, ovládnout ho, zabránit mu).

Chceme-li něco ovlivnit, musíme pochopit,  
**PROČ** se to děje.

Chceme-li ovlivnit něčí chování, musíme  
pochopit, **PROČ** se tak chová.

První krok = začít **u sebe**.

Poznámka:

*Otázka je, zda vůbec budeme chtít něco/někoho  
ovlivňovat, když máme své práce dost.*

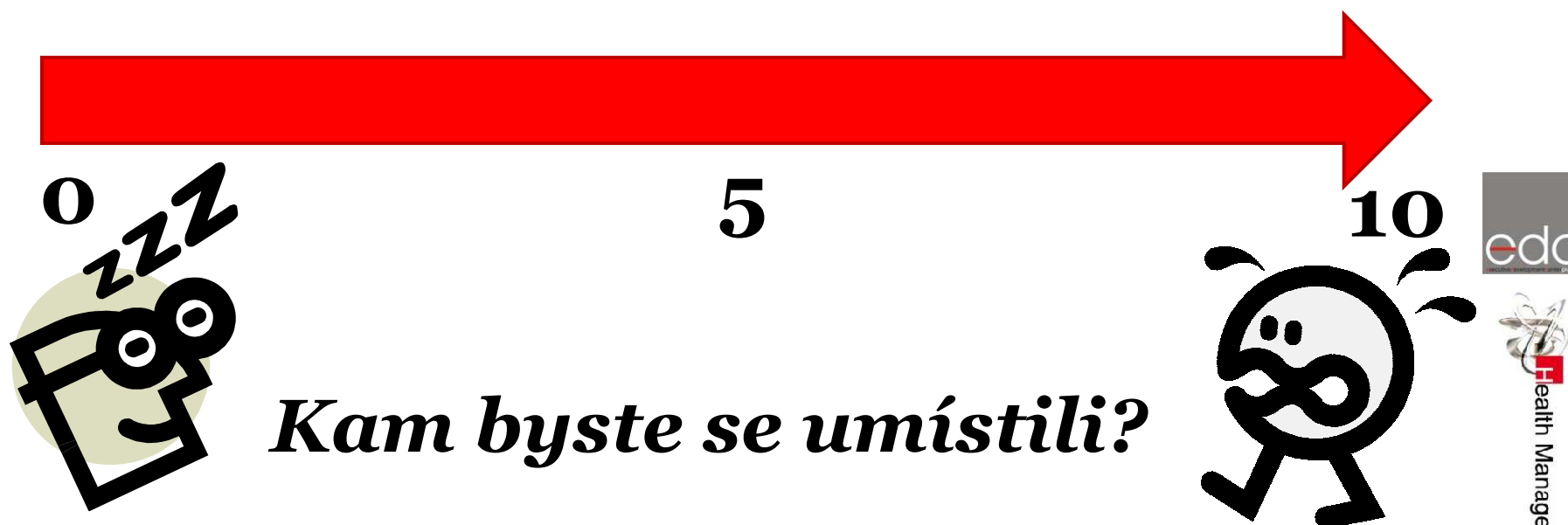
***Proč bychom měli?***

# Kapitola 3.

## Fyzické a verbální násilí: klient vs. pracovník

## „AGRESOMĚR“

Míru agresivity lze považovat za osobnostní charakteristiku. Někteří lidé mají pořád „oheň u zadku“, jiné jen tak něčím nerozčílíte. Je dobré vědět, jak jsme na tom my osobně.



Naše vlastní nastavení ovlivňuje to,  
jak *(ne)*vnímáme agresivitu jiných lidí  
a jak na ni *(ne)*reagujeme.

- *Setkáváte se na svém pracovišti s případy **fyzického nebo verbálního** napadení ze strany klientů?*
  - ***Kdo** bývá útočníkem?*
    - *(Kdo bývá obětí?)*
    - *Co bývá **příčinou**?*
- *Když si vzpomenete na nějaké násilné incidenty na pracovišti, myslíte, že jim šlo **zabránit**?*
  - *Pokud ano, **jak**?*

## Z některých výzkumů:

May a kol. (2002) – zdravotní sestry

- 79% útočníků lidé z kognitivním deficitem
- 60% z nich pod vlivem návykových látek
- doprovázející osoby: většinou kvůli dlouhému čekání nebo nedostatku informací o pacientově zdravotním stavu

## Často:

- příčiny se nešetří
- zaměstnanci nic nehlásí
- oběti mají za to, že incidentu se nedalo zabránit a že pro útočníka nebude mít žádné důsledky



Násilí ze strany klientů většinou (naštěstí)  
zůstává **ve verbální rovině.**

Účastníci českého výzkumu většinou uváděli:

- „Incident nebyl důležitý.“
- „Incidentu se nedalo zabránit.“
- „Hlášení by bylo zbytečné.“

***Co si o tom myslíte?***

## Jak na nás může zapůsobit, když se staneme obětí násilí (Výzkum pro ČMKOS; 2010)

- **pocit neustálého napětí**
- **zvýšená ostražitost**; nutnost „mít oči na stopkách“ a dávat si velký pozor
- opakované znepokojující vzpomínky na útok; zneklidňující myšlenky/vizuální představy útoku
- vědomé vyhýbání se vzpomínkám na incident a pocitům, které s ním jsou spojeny



Přestože násilných incidentů nemusí být tolik a nemají žádné viditelné vážné důsledky,  
**vždy ovlivňují**  
pracovníky i atmosféru na pracovišti.

Pokud se neřeší, přináší vedlejší efekty:

↓ pracovní morálka; ↓ produktivita; ↑ pracovních chyb; ↑ absence; ↑ odchod do předčasného důchodu nebo změna zaměstnání.

**=> Prevence se vyplatí.**

# Kapitola 4.

## Šikana/mobbing: pracovník vs. pracovník



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



## *Jaké chování nebo postupy byste zahrnuli do kategorie mobbing/šikana na pracovišti?*

### Definice:

Systematické duševní či odborné snižování spolupracovníka kolegy nebo nadřízenými (bossing). Pachatelé pracovníkovi různě znepříjemňují život; používají zákeřné metody, které jsou těžko rozpoznatelné a dokazatelné.

*Jaké jsou příčiny?  
Jaké jsou rizikové faktory?*

Přestože konkrétní případy se liší, je možné uvést jisté typické charakteristiky agresora a oběti?

## AGRESOR

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

## OBĚŤ

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...



## Čtyři fáze mobbingu (P. Beňo: [www.workrelations.eu](http://www.workrelations.eu))

1. Konflikty, první schválnosti; pomluvy; zadržování informací (ještě neplánovité).
2. Přejít k systematickému mobbingu.
3. Konkrétní napadání, obviňování, pracovní přetěžování nebo podceňování. Oběť je označena jako „černá ovce“; okolí zpochybňuje její duševní zdraví. Nadřízení nereagují nebo oběti křivdí. Oběť reaguje prudce, zmatečně, dopouští se chyb.
4. Oběť je zlomená (↓sebevědomí, jistota, koncentrace); dopouští se chyb – tzn. **agresor oběť vmanipuluje do chování, které jí (zprvu neoprávněně) vytýkal.**



## Čím to je, že mobbing dokáže duševně zdravého člověka zlomit?

Pavel Beňo (HN.IHNED.CZ; 2. 7. 2007):

„Nedávno mě oslovila jedna nakladatelka. Měla problémy se spoluvlastníky. Trvalo jí dlouho, než přestala hledat vinu ve svých schopnostech a vlastním chování. Jednoho dne konečně pochopila, že ji chtějí společníci vyšachovat ze hry. Byla cíleně odstřelena. To je mobbing. **Nejde o kvalitu člověka, ale o to, že se někomu znelíbíte.**“



# Jak se bránit?

Účinná prevence a obrana **musí začít na firemní úrovni**: dohodnutí jasných pravidel a vymáhání jejich dodržování  
→ spíše **otázka pro management**.

Pokud se nechceme nechat zlomit, musíme se zaměřit na **psychickou prevenci a obranu**.

Základní „zbraní“ mobbingu je odmítnutí komunikace (pachatel tak vyhrotí konflikt a obviní z něj oběť).

Prevence a obrana **musí tedy být aktivní** – nepřehlížet, neustupovat, řešit.

# Kapitola 5.

## Psychická obrana

Komunikační dovednosti

Osobnostní vlastnosti

Zvládání stresu

# I. Komunikační dovednosti

**Expertní šetření** v rámci projektu 1J013/04-DP1 (2004)

Zaměstnanci potřebují znát **konkrétní** postupy:

- jak konkrétně řešit vzniklé násilné situace;
- co dělat v případě ohrožení;
- jak se vyhnout kritickým situacím;
- jak svým jednáním nezpůsobovat nepohodlí kolegovi nebo pacientovi.

## Můžete uvést konkrétní modelové situace, které by stálo za to v dalších kurzech „natrénovat?“

- .....
- .....
- .....
- **pacient se rozčiluje, že musí dlouho čekat...**
- ošetřování „nezvládnutelného“ pacienta
- **lékař musí odmítnout pacienta, protože...**
- doprovázející osoby trvají na tom, že budou u ošetření, přestože to není možné...

## Rozbor modelových situací v kurzech

V jakém pořadí kdo mluví:

### 1. „pracovník“

- Jak se cítíš? Co se ti povedlo? Co bys udělal lépe? Ještě si na něco vzpomeneš?

### 2. „klient“ (konkrétně a k pracovníkovi)

- Jak ti bylo? Jak to na tebe působilo? Co by ti ještě pomohlo?

### 3. ostatní (kdo chce)

- Chcete se vyjádřit? Co se vám líbilo?

### 4. lektor: doplní to, co nezazní

- vyhnout se slovům dobře/špatně; správně/nesprávně
- mluvit o pocitech; přepisovat negativní výroky na pozitivní
- není důležité udělat to nejlépe – chybami se učíme

## II. Osobnostní vlastnosti: sebepojetí

S agresivitou některých lidí nic moc nezmůžeme, ani kdybychom komunikaci dokonale ovládali.

V takových případech se musíme držet profesionální role a trvat na dodržování pravidel.

*Jenomže když na nás někdo neustále útočí  
nebo nám nadává, působí to i na otrlé.  
Jak?*

Máme-li si udržet přiměřené duševní zdraví, potřebujeme věřit, že jsme v podstatě „fajn lidi.“

Pokud tuhle naši představu něco nebo někdo ohrožuje, můžeme reagovat třemi způsoby:

- a) naštveme se a jdeme do útoku – bráníme svoje sebepojetí (→ bludný kruh agresivní komunikace);
- b) zhroučíme se – uvěříme, že jsme na nic;
- c) zachováme klid, protože víme, jací doopravdy jsme, a tvrzení nebo chování ostatních na to nemá vliv.

***Možnost c) je ideál – jde to v reálném životě?***

## III. Zvládání stresu

**Expertní šetření** v rámci projektu 1J013/04-DP1 (2004)

- Mnoho lidí je frustrováno a žije v permanentním stresu.
- Snižuje se jejich psychická a fyzická odolnost.
- Neuvědomují si důsledky pro osobní a společenský život.
- Chybí jim znalosti o strategiích zvládání stresu.





K čemu může vést „permanentní stres“?

## SYNDROM VYHOŘENÍ

= ztráta motivace způsobená prožitkem **bezmoci**

### PROŽÍVÁNÍ

- zklamání
- **skepse**
- ztráta uspokojení z práce
- **pocit, že „lepší už to nebude“**
- ...
- ...

### CHOVÁNÍ

- rutinní výkon; cynismus
- **„nedostatek“ času na týmovou práci; odkládání**
- tendence minimalizovat kontakt s klienty
- **tendence pomáhat sebepoškozujícím způsobem**
- tendence nezabývat se problémy či konflikty

# Co s tím?

**NENÍ** pravda, že když nás něco stresuje, je to pouze náš problém.

*„Je důležité, aby metody hodnotící stres byly zaměřeny na diagnostikování organizačních problémů a nebyly omezeny pouze na akce pro jednotlivce.“*

Zpravodaj Evropské odborové kanceláře pro zdraví a bezpečnost; 2003.



**OVŠEM** ovlivnit **VLASTNÍ** způsob zvládnání stresu je většinou to hlavní (nebo jediné), co můžeme udělat.



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Jak se chránit? Uspokojování vlastních potřeb:

## FYZICKÉ

- pití a jídlo
- SPÁNEK
- odpočinek
- cvičení
  
- pracovní místo
- ...
- ...

## PSYCHICKÉ

- vzájemná podpora/pochvala
- vyjádření a sdílení
- pozitivní přístup
- vzdělávání
- kompetence
- respektovat vlastní hranice
- rozdělení životního a pracovního prostoru
  
- ...



**RODINA**

**VÍRA**

**ZÁBAVA**

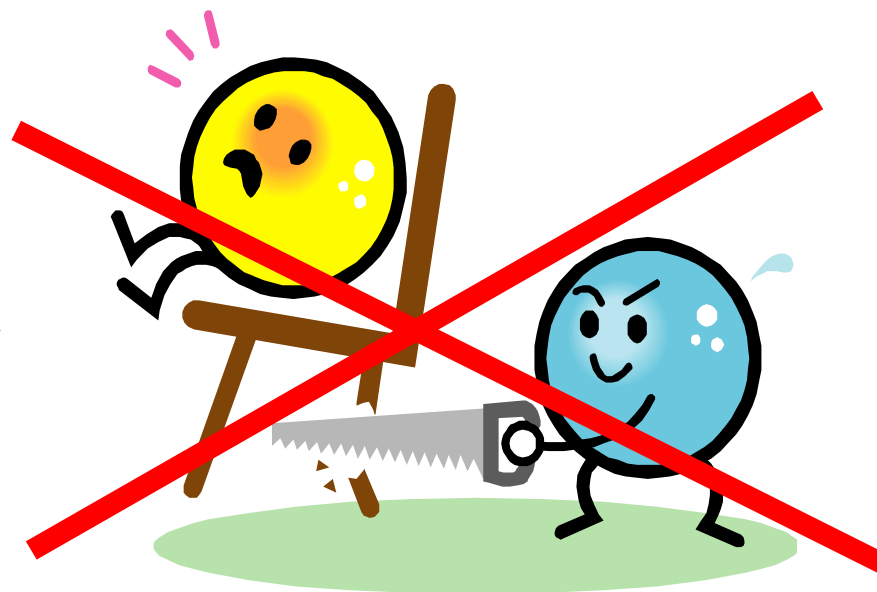
**PRÁCE**



Health Management Consulting



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



## M2: $\Psi$ aspekty NNP - shrnutí

- Násilné projevy jsou také formou mezilidské interakce (komunikace). Chceme-li se jim vyhnout nebo je zvládnout, potřebujeme **znát**:
  - **útočníka**: PROČ se tak chová; co asi prožívá;
  - **situaci**: rizikové faktory v situaci a prostředí;
  - **sebe**: jak reagujeme na násilí; co v nás vyvolává.
- Náš **stres** a **negativní pocity** (vztek, hněv) nahrávají vzniku „začarovaného kruhu“ agresivní (násilné) komunikace.

## M2: $\Psi$ aspekty NNP - shrnutí

- Jakékoli násilné chování na pracovišti ovlivňuje zaměstnance i atmosféru v práci.
- Agresivnímu chování nahráváme:
  - když se chováme jako útočník (hlavně ke klientům);
  - když se chováme jako oběť (hlavně u mobbingu).
- Základem psychické prevence NNP jsou:
  - komunikační dovednosti
  - schopnost zachovat klid (sebevědomí)
  - schopnost zvládat stres



Modul M2: Psychologické aspekty NNP a krizová komunikace bude pokračovat pětidenní specializací (S2<sub>1</sub> - S2<sub>5</sub>).

Tyto dny budou věnovány zejména **praktickému nácviku komunikace v modelových situacích:**

- jednání s agresivním klientem
- řešení konfliktu
- reakce na psychické násilí
- asertivní komunikace...